THE TURNING POINT

A NEW ERA AT DFO

Featuring

- The glass ceiling
- Wally's World
- Feedback

Fisheries and Oceans Pêches et Océans

Canada

"Affirmative action programs are based on merit. . . based upon recognizing that there is an enormous wealth of talent that exists in the Public Service that has not been taken advantage of."
Wally Clare

"The 'glass ceiling'. Women can see through to the career levels above them but they cannot pass through this ceiling."
Jocelyne Côté-O'Hara

"You underestimate yourselves when you say you need support at the highest level, because you have far more power than you think you have."
Dr. Peter Meyboom

"The poor representation of women in the scientific and technical fields is nearly a scandal today."
Dr. Pierre O. Perron

"We don't want better-than-equal opportunity but fair and equitable opportunities based on merit."
Joan Broussard

Table of Contents

91-00842/

Breakthrough Conference Gets Results

The Employees Propose

The Deputy Responds

Where are the Women?
A speech by Jocelyne Côté-O'Hara.

Wally's World

Careers for Women or Loaded Dice?
President of the National Research Council, Dr. Pierre O. Perron.

Cathy Downes Makes A Point

Beneath the Veneer
Summary of the Report of the Task Force on barriers to women in the public service.

The DFO Picture – A Sad Story

Conference workshops
Propose a Wide Variety of Actions

Action-Oriented Team
Established to Implement Cornwall Recommendations.

Interviews

Frank Slade
"Now I understand the depth of the problem."

Joan Broussard
"My attitudes have drastically changed."

Anne Turcotte
"I look forward to seeing concrete results."

Suzanne Marchand B.
"A collegial spirit reigned among the participants."

John Lark
"I found commitment to conference goals."

Roberta York
"I'm more optimistic than I was before."

Debra Hughes
"I'm really hopeful about what's ahead."

Feedback

Conference Participants

Cornwall Conference
Members of the Organizing Committee

Letters To The Editor

The Turning Point is published by the Communications Directorate of Fisheries and Oceans Canada, 200 Kent Street, 14th Floor, Ottawa, K1A 0E6.

DFO 4434 ISBN 0-662-57714-0 Cat. No. Fa 23-173/1990

Breakthrough Conference Gets Results

On July 11, 1990, 163 men and women came to Cornwall, Ontario from throughout the country to discuss issues and recommendations presented in the report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service. The Report was tabled in the House of Commons on April 24, 1990. Since then, a number of departments have looked at their own situation to see what could be done.

At the Department of Fisheries and Oceans, when Deputy Minister, Dr. Peter Meyboom, asked the Departmental Executive Committee for ideas on how to deal with the report, it became clear that the employees and managers had to be part of the solution. The Cornwall Conference was the next step in the process.

If a majority of women believe that there is a glass ceiling and a majority of men do not, then we need to talk to each other. That gap in perception needs to be closed. Therefore the conference had to include both men and women.

And if we are trying to achieve equity at all levels and in all groups, all occupational categories must be represented – and so the Deputy Minister invited managers, members of the professional and scientific category, members of the administration and foreign service category, members of the technical category, members of the administrative support category and members of the operational category and from each region.

Nicole Deschênes

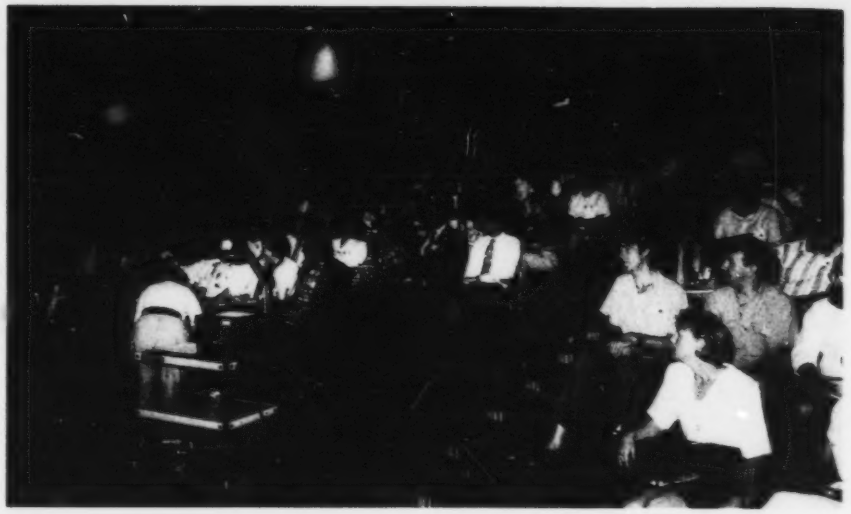
But why so quickly? Why not in September? Or later? At DFO there will never be an optimum date. There are always consultation meetings going on with fishermen, always some hot issues to keep us on our toes, some international seminar, some conferences, or briefing notes to be prepared . . .

As one speaker, Wally Clare, told us at the Cornwall Conference, "If you believe in it, just do it". So we did!

Nicole M. Deschênes

Nicole M. Deschênes
Director General Communications
Department of Fisheries and Oceans

The Employees Propose



Workshop 3F proposed and unamimously resolved to present the following resolution to the plenary session of all conference participants so that it could be accepted by all.

"Considering the sensitivity that the department has shown in convening this meeting regarding the situation facing women at DFO, the participants (men and women) of this conference representing the various occupational categories and regions across Canada are unanimous in their determination to undertake the necessary actions to change the attitudes, traditions and systems in place so as to establish a fair and equitable representation of women at all levels and in all groups throughout the department and we ask senior management to be the architect of this positive and constructive transformation in the Department of Fisheries and Oceans."

The resolution was adopted unanimously by all present.

The Deputy Responds

As with the case with Wally Clare, I admit to a certain nervousness on my part. I don't think that I have ever addressed such a demanding and expecting audience.

First of all, I would like to say a little bit about this conference. I always find it extraordinary to participate in events of this kind where people are brought together out of their work environment and they don't act as officials, they act as people. And I have been puzzled that we could not work in the workplace as people. We have built up a myth of professionalism as a shield around us but in meetings of this kind, those shields are dropped and people who don't know one another and people who represent all kinds of organizational units who normally don't deal with one another, are all of a sudden able to work together and to create and to be inspiring to each other and to the group as a whole. It was an extraordinary event and a very inspiring one and a very gratifying one.

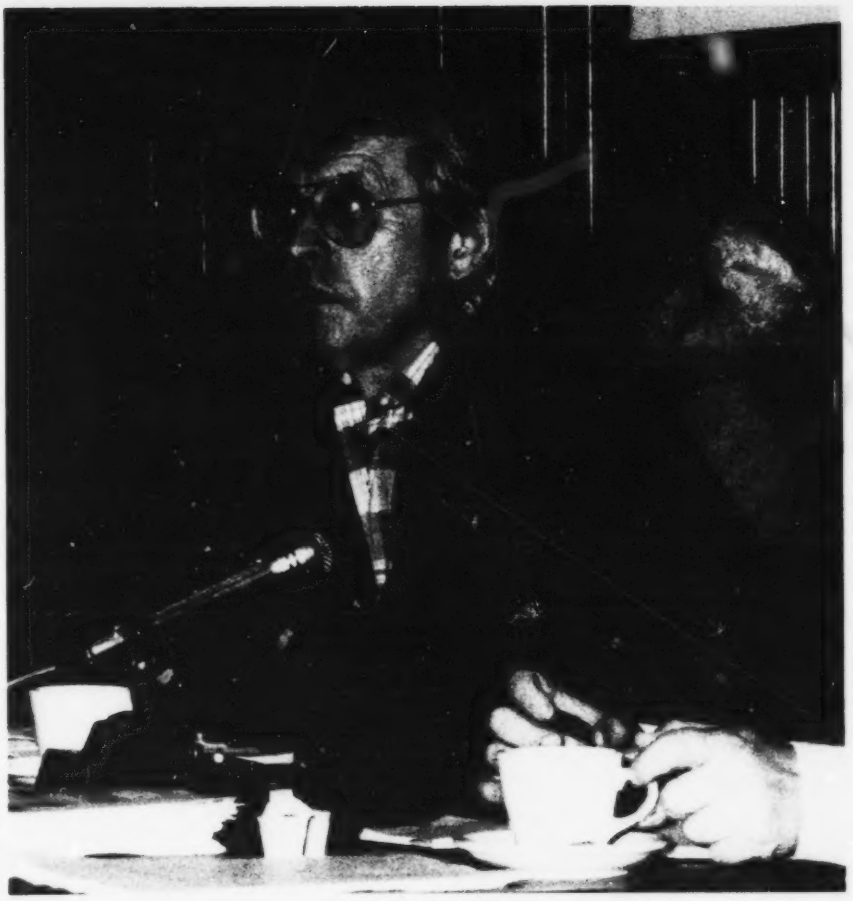
I must admit that I find the psychology surrounding this issue

difficult. There is a theory that many male managers are the product of hard-driving and demanding mothers and as a result, even for the rest of their lives, carry a little grudge against women. I noticed when I was walking into the various working groups yesterday, how many personal comments there were about the fact that people have children and that people have broken marriages. All these personal things all of a sudden come to the fore in a way that I have never heard in any other circumstance. Normally, we do not talk about that. We suppress that, and that is something that we deal with in another life. But, on this particular issue, it looks as if the private life and the business life have to come together in a way that we are not quite used to and in a way that we have to get used to because that is what this event, this exercise and this initiative is all about.

You underestimate yourselves when you say you need support at the highest level because you have far more power than you think you have. **But if you are waiting for or hoping for support at the highest level, and if I represent the highest level in the department, you have got my support.**

But that is not the whole story. It is one thing to think good things. The trick is going to be to do the right things – and that is going to be far more difficult. As I listened to the recommendations and looked mentally at DFO, I saw a long, long road to go. On the other hand, we are so far behind what was described as the ultimate situation that every step on that road is going to be cheered because the slightest, the most minute change in percentage will be a major step forward.

For instance, I thought that the fisheries officer program had a large number of women in it. But that was not true. I was under that misconception because I attended most of the training sessions over the last four years and in the most recent training sessions, the number of women has been quite noticeable. In the fishery officer program, the department has 612 fishery officers and only 28 of those are women. That is 5%. More striking is the fact that those 28 are only in two regions – Scotia-Fundy and Pacific. So, enormous progress can be made by doing what some of you proposed this morning; namely, to open up a career stream within DFO for people to go into the fishery officer stream – the way that Wally Clare was talking about official receivers.



I propose to accept the recommendations as they are presented this morning in their totality and to publish them.

Dr. Peter Meyboom

Another area that has been mentioned is the inspection area. It is not much better. There are a total of 225 employees in inspection, 25 of whom are women. That is 10%. In science, we have 1,090 people in the scientific category and of those 157 (15%) are women. There we have made remarkable progress over the past few years thanks to a program that was called "Scientific Revitalization". And it stemmed from the fact that the Department of Energy, Mines and Resources was running out of scientists. The average age was 52. Treasury Board gave a number of person-years to departments facing the same problem and we have used those person-years not only to revitalize the

scientific component in the department but to bring in females, to bring in women scientists. Bill Doubleday really ought to take the credit for that because he did it.

I heard people say there are no new programs that we can use. Well, there are new programs. We have been given money and person years to study northern cod, to do more work on science information, data and statistics. All those programs have PYs attached to them and after what we have been discussing, I am quite determined to have at least 50% filled by women even though you have all advised me against using quotas.

Wally Clare was saying sometimes it is better not to make a decision, but to have a tribal consensus. He did not use that word, but that is the word that I want to use now because that is really what is happening here. You don't really have to make a decision here because in your mind, the decision has already been taken, and I think that is really what ought to be carried out in the department. Let me explain to you how I propose to do that. First of all, I propose to accept the recommendations as they were presented this morning in their totality and to publish them.

If you look at these recommendations, my initial assessment is that with the exception of those that pertain to leave, maternal leave or paternal leave, and a few benefits like pensions, none of those recommendations requires anybody's approval in the sense that we have to go to Treasury Board or whatever. It is my initial judgement that we can do all of it in-house.

And the themes that you have brought out – training and bridging positions and a fund of PYs to do all of that – can all be done in-house. I am committed to that.

You have suggested there be an implementation team that would be responsible for implementing all of this and I propose that the implementation team be under the chairmanship of François Pouliot, the senior ADM. And that the members of that team will be his director of corporate practices, Bruce McDonald, and Lise Ménard, Fran Schissler, and David Knowles. I would like to recommend people from the regions and at the risk of overlooking certain people, as a minimum I would like to see Sharon Leonhard and Mimi Breton. That group will be responsible, not only for the implementation of these recommendations under the senior ADM, but they will have the authority to draft whatever regulations have to be drafted. I don't think all of it has to be translated into regulations; in fact, the less the better, is my view.

Out of all these recommendations, some of them will turn out to be unworkable. And that is fine. Time will tell. But, as a first step let us accept them all. It is easy to criticize. It is easy to say "that won't work". But let's assume that it will all work and then we will find out ourselves what will work better and what will not work so well. I think that is the way to deal with this issue.

Everybody is talking about attitudes and I have no magic solution to these attitudes. Personally, I am a little bit afraid of women and the way they speak. I have never dealt with so many women. The only person I deal with doesn't talk back. But you do! So I had to get used to that. That is what I mean by attitude, because some of us have to get used to that as well. After two days, I am already used to it and I feel quite good about this session. I am very happy that we did this. Because I do believe there was a different atmosphere in this conference than in any other conference that I have ever attended in this department or anywhere else in government for that matter. And whatever the reason for that is, it is the mix of people, it is the mix of regions, the mix of professional skills, the mix of ages, brought together as if by magic.

Wally Clare said that what this needs is a true believer. I promise you that I am your true believer and we all have to make that promise to ourselves. Without that, the momentum will be lost as some of you were saying. I don't think the momentum is going to be lost at all. I think the group is too large to lose momentum and we can have follow-up conferences and we will get all the ADMs and all the RDGs involved.

As for the timing, I thought it was more important to hold the meeting now than to postpone it until fall. And, therefore not all ADMs are here and not all RDGs are here but they will hear about it from you and from me and we will start something in the department. I am convinced that what Wally said is quite truthful. That once you have a new kind of organization and a new mix of people in that organization, you are in all likelihood going to end up with a much better organization. I do believe that we will have a much better organization. **And we can do it as I said within the departmental framework, within the departmental resources and that is what I am intending to do, what I am determined to do.**

The statistics are terrible, which gives me hope because when you start low, you can be happy with every step you make. We will publish that. There is already a publication available on the distribution of men and women in all the occupational categories in the department. I am surprised that these documents are not well-known. That kind of document can be used as a yardstick and I think that that is a very good idea. I think the whole department should know about this conference. I hope that the publication will reflect some of the spirit that was present here. It was an extraordinary personal experience and **I want to thank you for your congeniality, for your friendship and your commitment. You can be assured of mine.**

Where are the Women?

Jocelyn Côté-O'Hara, member of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service, outlined its findings to the Cornwall Conference.

What have we learned? The report contains several recurring themes.

First of all, women will soon be the majority of the Canadian workforce. To make the best use of our human resources, we must offer women new opportunities, especially when the demand for quality and professionalism in the public service is very high.

Second, the proportion of women in the public service is now more or less equal to the proportion of women in the workforce. However, women are found in few job categories, and are concentrated in the lower ranks.

Third, government and public service managers must undertake to create a better balance between the sexes. One of the greatest challenges that managers must face is to change attitudes towards women. The corporate culture of our workplaces is always the greatest barrier to the advancement of women in the public service.

Pat Carney tells a story about the origins of this Task Force.

When she served as a Minister in each of three different portfolios, she was struck by the low numbers of women in the senior levels of the bureaucracy. Often, the women were there only in an "acting" capacity.

Like most of us, Pat Carney had assumed that women had come a long way in the past decade or two. With six women in Cabinet, three women in the Supreme Court, and 21 women at the Deputy Minister level in the public service, it is easy to assume that everything is A-OK.

It is easy to sit back and congratulate ourselves: no doubt there have been improvements; no doubt women have risen to the highest offices in the country.

But when she found so few women in the upper levels of the public service, Pat asked her senior bureaucrats, "Where are the women?"

She was told: "We had one, but she left." "We have one but she is not ready yet." Or: "She's too young."

Are women moving into the senior levels of the public service fast enough to ensure optimum performance of the bureaucracy in the years ahead?

Will the situation for women in the public service improve if current practices continue?

To both those questions, the Report we have prepared answers, "No!"

Jocelyne Côté-O'Hara

The first recommendation: Commitment

In the area of COMMITMENT – we propose a new phase in the government's efforts to achieve an appropriate gender balance. We refer to it as "Phase II".

"Phase I" has been the reforms and gains made over the past twenty years.

But the representation of women in the public service should be regarded as only a beginning. It is time to move on the Phase II of gender balance.

Of course, as a result of Phase I, career opportunities have been opened to women at every level – in theory. Phase II must now address the inequities that persist in practice.

"We had one, but she left." "We have one but she is not ready yet." "She's too young."

Four basic recommendations

To try to answer this question, the Task Force has prepared four general recommendations for the Chairman of the Treasury Board:

- first, make a serious commitment concerning gender balance;
- second, consider gender balance a management problem, and not a 'women's issue', and therefore marginal;
- third, improve the system; and
- finally, address attitudes and corporate culture.

The second recommendation: Management

The second recommendation is to treat gender balance as a MANAGEMENT problem. This is a recommendation of particular interest to everyone here today.

A very useful metaphor which we use in the Report is the "glass ceiling". Women can see through to the career levels above them, but they cannot pass through this ceiling.

We discovered that most women (67 percent) believe the glass ceiling is there. Most men do not think it is there. Only 29 percent of the men believe that a glass ceiling prevents women from rising. At the senior managerial level, 79 percent of women say the ceiling is there, compared to 23 percent of men.

This presents a challenge for management. If the majority of women employees believe that there are subtle and pervasive barriers to their public service careers, and the majority of male managers believe that those barriers do not exist, there can be little hope of improving the situation.

By consulting Treasury Board and Stats-Can figures, and by devising a new formula for measuring the compression of women in the public service, the Task Force has produced empirical evidence supporting the existence of a glass ceiling.

In the management category, only 14 percent of senior managers are women, 10 percent of executives.

In the Scientific and Professional category, less than quarter are women; in Technical, 14 percent; in Operational, 13 percent.

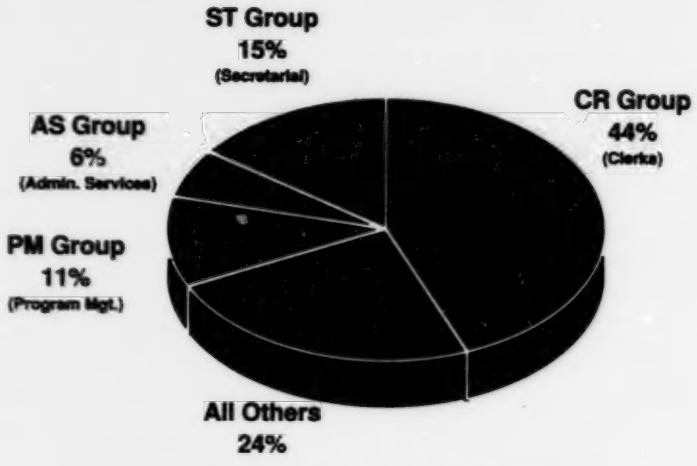
Each of these categories is well below the 43 percent of women who constitute women in the public service. To repeat Pat Carney's question, "Where are the women?"

In examining the compression of women at lower levels, the Task Force devised an Equity Index. The index of an equitable balanced group is 100. If the index shows above 100, that means that women in that group are over-represented at the upper classification levels; below 100 means that women in the group occupy the lower working levels.

The only classification in which women scored above 100

CONCENTRATION

of Women by Occupational Group

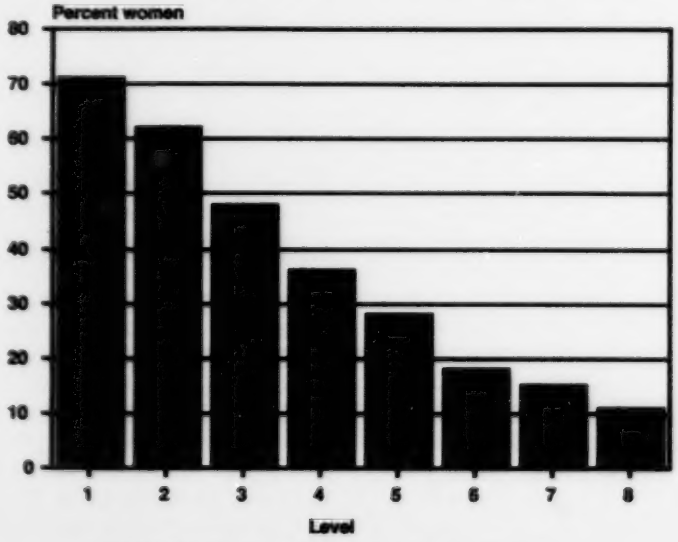


(Slices show group's % of all public service woman)

- **44% of all Female public servants are Clerks**
- **60% of all Female public servants are Clerks or Secretaries**
- **75% of female public servants are in 4 of 72 occupational groups**

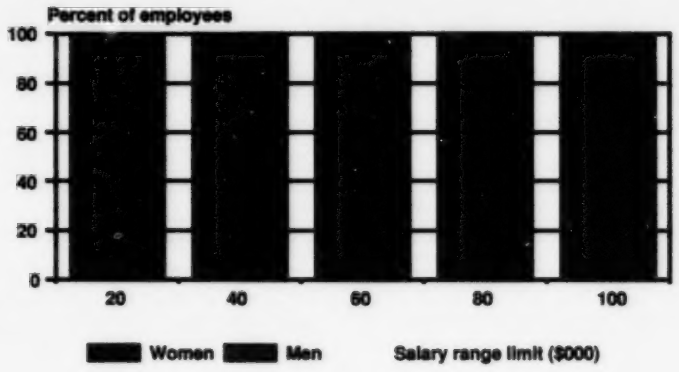
COMPRESSION

Distribution of Women in Administrative Services Group

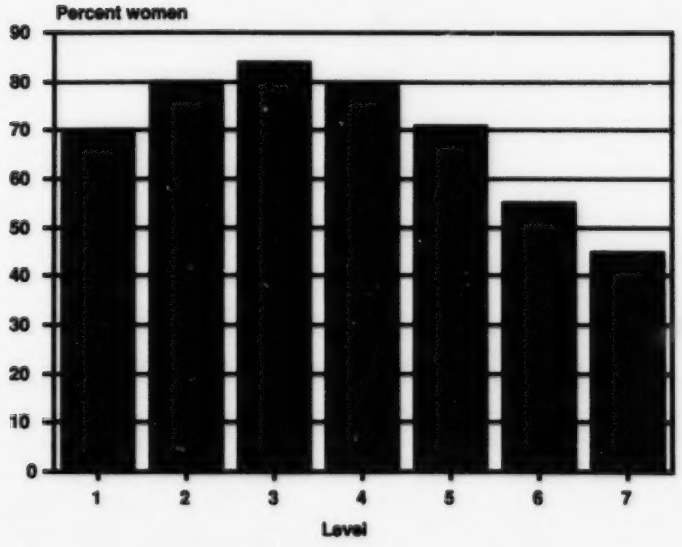


- **70% of Level 1 employees are women**
- **14% of Level 7 employees are women**
- **60% of women are at Levels 1-3**

Distribution of Men & Women by Salary Band 1988



Distribution of Women in Clerical Group



- **80% of clerks are female**
- **50% of Levels 6 & 7 are male**

was Psychology (PS) where the index reads 125. Three classification groups scored between 90 and 100: Communications (CM), Social Welfare (SW-SWC), and Information Services (IS). These groups combined represent under 1,000 person years.

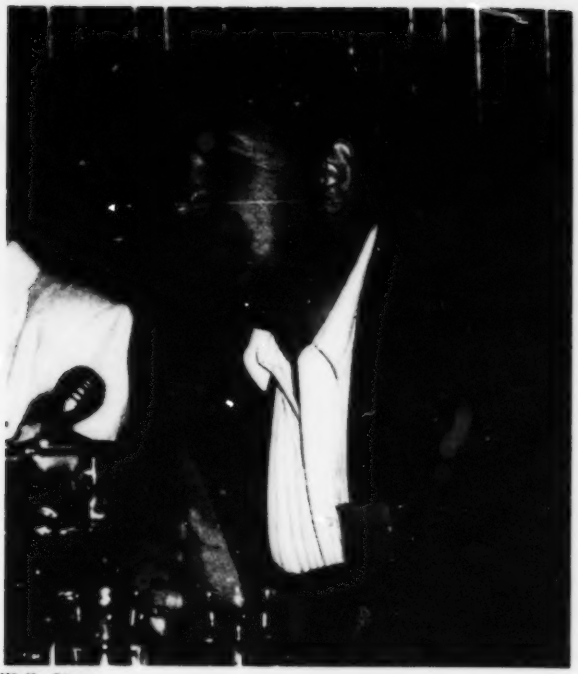
And then the index begins to drop sharply. Especially in "non-traditional" occupations, women are shown to be more and more compressed in the bottom rungs of the classification ladder. At the bottom of the list, the index of Physical Science (PC) registers at 57. The index for the entire public service in 1988 using salary bands was 49.

We compared the index for 1988 with what it would have been in 1982. We found that the compression in four groups has worsened over a five-year period. So much for the myth that things have been improving for women in the public service!

But even more convincing for me was the evidence we obtained through interviews and questionnaires that highlight the perception of the glass ceiling.

One woman described the way her boss' desire to keep her as his secretary led to her particular glass ceiling: "Many bosses do not want to lose a good secretary", she said, "and will deliberately hold her back from training, acting assignments, etc. and may even rate her lower than deserved on her performance appraisal, or give her a lukewarm reference . . ."

Others found the glass ceiling in terms of the absence of real opportunities for training. One woman said: "Opportunities offered to women in the public service are limited and seem chiefly confined to making them better at their existing jobs, when what is really needed is to give them the marketable skills to break into other areas".



Wally Clare

In Wally's World, Challenges Aren't Just Thought About

Wally Clare is a senior manager in the office of the Superintendent of the Bankruptcy. His innovative methods of human resources have met with resounding success and accolades. "I'm a Wally" became a slogan that took on new meaning during the Cornwall Conference after Wally detailed the step by step actions he took to encourage clerks in his organization to enter a three-year program aimed at making them official receivers. Following are excerpts from his speech to the conference delegates.

"This is a story about an organization that went through a great experience in terms of changing the balance of activity within the organization and the mix of people within that organization. Perhaps too much credit will be given to management for what happened and not enough credit given to the employees who actually had an opportunity to participate in some of the programs that we put into place.

"The office of the Superintendent of the Bankruptcy is a wonderful place to work. It is like being the head undertaker for Canada. This year we will handle close to 50,000 bankruptcies, 40,000 of which will be personal or family in nature. It's a stressful job.

"About six years ago, I was given the mandate to change the responsiveness of our organization in terms of clientele, so that we would be more sensitive to the bankruptcy world that we were living in. One hundred percent of the support staff in our 140 person-year organization were women. Only seven of the 85 professional management staff were women and only four of them in substantive jobs. There was a suggestion that perhaps there was a need to rush some women directly into the management ranks in our organization to reverse the impression to the negatives that we are sending as an organization.

"Bankruptcy is an organization that hires accountants. We work in the area of enforcement. There is a mentality that existed there that this is really a man's world because we do tough commercial work, we

deal with criminals, we deal with the unsavory part of financial transactions and therefore our history of recruitment had been directed towards recruiting in our own image. The idea that we go ahead and recruit women into management ranks somehow did not sit well, the idea being that bankruptcy is a highly specialized area and if we were to recruit directly into the management rank, how well would those individuals do as managers.

"We came to the realization that the problem was not simply an absence of women in the management ranks, the problem was an absence of women anywhere in any of our responsible positions. And so we decided to start building a foundation and to provide women the opportunity to come into our organization at the operating officer and professional levels.

"As a first step we brought together the seven officer women in the organization from across the country to develop a report on how to prepare career opportunities for women in the organization. The result was a total breakdown in communication between the seven and a debate over whether the report should spend most of its focus slamming management for past sins or whether it should deal with the future and the direction in which it should go. We got two reports!

"Over and over again we asked ourselves, "How can we presume to deal with families and the family issues of 35,000 families a year, and not have women as part of the decision-making process?". Half of our clientele are women. You may well appreciate there was not a necessarily strong endorsement from within our management ranks for the direction we wanted to take.

"The reaction was, "Well, what about the merit principle?. You can't bring women in because it is going to be reverse discrimination". We struggled and argued around those issues and there was some real resistance. Our Montreal manager was perhaps the most vocal, saying that a position as an officer receiver in bankruptcy requires an enormous amount of high profile, dealing with the public, banks and trustees. Francophone trustees in Montreal are not prepared to accept women in positions of authority. It's as simple as that.

"I am very comfortable if some one comes up and says that they have concerns, honest concerns, honest beliefs. I have more difficulty with the people that pulled away and simply said, "I do not want to talk about this. Perhaps it will just go away. Don't worry about it. Every two years we get a report that says we are not doing well in our recruitment".

"Anyway, we fought, we argued. We made the decision that we were going to put a program in to provide career opportunities for women and we tried to address the imbalance that exists in the organization. The first thing we did is to recognize that you cannot bring people into an organization in terms of professional environment without there being some form of solid training program to assist them to come in and to operate at the levels they have to. So we assigned one person whose full-time job was to develop a comprehensive training program to permit people to come into the organization. It would be a three-year program that would allow people to go to the full operating level of a receiver which is classified at the PM4, PM5 and PM6 level in different offices.

"In establishing that training program, we were putting in place the first essential requirement – a vehicle or mechanism that allows people to move into a new situation or a new operational style.

"The first recruitment we did was under the ACT FAST program in Quebec involving university recruitment. We hired five women and one man. They all came out for the most part of the Quebec City region. Their English skills were not strong so we did some flaky things. Our training program was set up as a three-year program. The first three months is a residence program in Halifax, a classroom environment, 9 to 9 each day. The program was articulated throughout the process. We assigned them to offices in a mentoring situation and we finally put them where you would obviously put six Francophones with weak English skills. We put them in Toronto for a two-year assignment.

"The second level is a much more important area. We recognized that 100% of our support staff were women. Many were enormously well qualified and many were extremely talented individuals. Many, for family or other reasons, had the academic backgrounds or skills that enabled them to be at a much higher level but the opportunity did not exist in the organization. So, we created what we call our bridging program which was essentially to bring CRs, no matter what level, to PM4s over a three-year period. And we went to a rigorous and intensive competition. It was as gruelling and as tough a competition as I have ever seen. Those people who competed successfully went off to Halifax for three months in residence. They went into their mentoring situations. There are written exams. There is a tough qualifying process. But, at the end of three years, we qualified lots of people as PMs at the full level of the official receiver.

"A couple of years ago, we were one of eight organizations cited by the Auditor General as well-performing. It was a tremendous morale booster for us as an organization. It is important for me to keep in context that the new people we brought into the organization and especially the women we brought it, were an enormous part of that success. The Auditor's report had absolutely nothing to do with staff mix or women's ratios. It had to do with how well we do our job and how well we serve our public and our clientele in what is a fairly heavy duty enforcement area. I genuinely believe that because we have done so much better in terms of the mix that we now have in the organization, we talk about things in a different way. We are a much more vocal organization than we have ever been before. We are much more sensitive. We deal with issues whether they be tough enforcement issues or issues of family from a knowledge base that is much more diverse than what we had ever had.

"We have done something that was a very hard management choice for us. Affirmative action programs are based on merit. They are based upon recognizing that there is an enormous wealth of talent that exists in the Public Service that has not been taken advantage of. The first fundamental requirement of any kind of affirmative action program is that it *must* be based on merit. And it must be based upon a tough recruitment process that picks the very best people and gives them the opportunity to move into the areas to be able to get full advantage of their potential.

"A key part of our success is having recognized right at the beginning there is a period of transition. That period requires a great deal of tolerance and patience on the part of management to essentially tolerate both the extreme points of view of people who would not want to see such programs proceed.

"We have a very special place in our organization for dinosaurs and rednecks. We love them. And, if you love them hard enough, they will sometimes come around. But you have to allow people to believe in what they believe in. If people believe genuinely that a woman is not capable of doing that job, it is not necessarily because they are a bad person. It may simply be because they never had the advantage of seeing that women really are capable of doing a good job. And, so it is very important in your dialogue as an organization that you humour the rednecks and the dinosaurs and be patient with them.

"We are simply going to use that existing wealth of talent that we never fully exploited."
Wally Clare

"The transition period is important for people to understand that you are moving to a new mindset in terms of your mix. Most fundamentally we are not here as an organization to provide opportunities for women. That was never, ever our goal. Our goals was to be a better organization because we are going to have better dynamics in the organization itself. And we are simply going to use that existing wealth of talent that we never fully exploited.

"The second key component I belive in terms of any meaningful program is the area of training. It must be solid, quality training that permits people to bridge from the values, the knowledge and the skills they have at one level to the values, skills and knowledge that they are bringing to the new level. Perhaps the most unproductive thing that we could do out of noble intention is take people out of a particular area, promote them, give them a new mandate and simply leave them there expecting that they are going to succeed. People need the training and the opportunity to develop the skills to be able to do the job at the level that is expected and be able to compete with those people around them in a way that the organization is going to recognize that this has been a positive affirming step for the organization.

"The next key point is the area of support. If you develop and put programs like this into place, you can't walk away from them once they start. These programs are not based upon statistical results. They are based upon effective organizational results. You have got to succeed as an organization and you have got to share within your organization the benefits that you experience. therefore, once you put the people into these new positions, you have got to support them by recognizing and understanding that these are difficult transitional personal issues for them. We are taking people away from their families, putting them in a different environment and saying that if you really want to go from a CR4, you are going to have to work hard and have to pay the price for that kind of an opportunity. When we did it and they came through, we also had to come back and say that for the next two years we are going to provide the support. We essentially left them under the responsibility of a training mentor for a two-year period to make sure that they were okay with what it was they were doing.

"The final stage is what I would call an affirmation stage. There is a great need for an organization to celebrate its successes collectively. It would be so wrong to leave you with the impression that everything was right and correct and went off tickety-boo. We had fights and arguments. We are not an organization. We are more like a large extended family and as a result, most of our management meetings are like family feuds at dinner. But there is a need for us as an organization to affirm the experiences that we have had and to affirm and to celebrate our successes.

Wally Clare with Carole Versailles and Joanne Bradley

"How has the organization changed since women have come in and why is it a more balanced organization? You don't simply tell women to come and have a different point of view. It's not as simple as that. If this Cornwall meeting had only women or only men attending, it would be a very different meeting than if you would have the kind of mix and dialogue that comes from different perspectives and values.

"A word of advice. Don't do anything so small that people will drive you crazy. As an example, if we decided to change three positions rather than our whole organization, people would have driven me crazy by giving all the reasons why it couldn't be done. But, when I decided to do half the organization, they simply concluded that I was crazy and left me alone. And that's important as a distinction.

"Do something big enough that you get the attention of the people who will be supportive of the general direction that you're going in. Do something that's small and you'll get nickle and dimed to death.

"When we get to the issue of client services and the diversity of programs, I don't think a big organization has any more problems in doing these things in terms of providing better mixes and balances and more creative, dynamic personnel policy than what a small organization does. A large organization with dynamic leadership that has the will to do something has the lever on those financial resources and personnel resources to be able to move them, direct them and shift them. It's amazing what you can do. I'd love to be able to see a big organization go ahead and do the things that we did because I think the mobility and the flexibility is even greater. I'd love to see an organization take 200 PYs to invest in affirmative action programs, based exclusively and entirely on merit. The mechanics, the ability, the potential is there.

"I think we've arrived at a point where the word 'change' doesn't threaten anybody. In other organizations, you've heard the word 'decision' being talked about too much, and when people talk about change, those who are reluctant to do so will say, "Let's talk about 'the decision'. Let's make 'the decision'." And sometimes, change is best supported by a period of non-decision, of simply saying, "Let's take 180 people and bring them together and have them talk. We may not have to make significant decisions. What we may have to do is simply point directions. So change is an unfolding process that is sometimes enormously retarded by hasty decisions or the search for the perfect decision.

"Tolerance is one of the things that is absolutely imperative in any healthy organization. That, and an attitude that respects difference. The health of an organization is not in our sameness or commonness, it is based on our differences. In our diversity we each have the ability to contribute and so the organization that reinforces the differences within people and accepts people for their individual strengths is going to have the benefit of all those people combined together in terms of their individual being. It is important that we, as an organization, respect the minority. In our case, the minority is the red neck, the minority is the person who wishes things would go back to the way they were. They genuinely believe that.

"We've learned as an organization to talk about sensitive, intimate issues. Can you imagine our Quebec City conference where men showed up and talked about having to deal with gay and lesbian clients? We also deal with clients who have AIDS. We've learned as an organization to be sensitive. In fact, we've even learned to be sensitive to the extent that the gays and lesbians in our organization are very comfortable being there."

"But there the dice are loaded as well."
Dr. Pierre O. Perron

Careers for Women or Loaded Dice?

That is how Pierre O. Perron, President of the National Research Council, titled his speech to the Cornwall group.

Using a transactional model to explain his theory of communications, Mr. Perron explained that the problems of communications are even more complex when communications and transactions take place between two adults of different sex. Sometimes an unfortunate and deep-rooted preprogramming of master-servant relationship comes into play.

"I would suggest to you that this TA model goes a long way towards providing a candid explanation of why meaningful discussions between co-workers are so difficult, even more so between a manager and an employee, especially if they are not of the same sex. An adult discussion never comes easy. This is why the performance appraisal process is often a failure, as the key players are uncomfortable in their respective role. They tend to shy away from meaningful discussion, do not discuss honestly career aspirations and planning.

While this may sound farfetched to some, I believe that it explains some of the psychological barriers women face in the workplace in affirming their rights to be treated as adult and equal and in obtaining fair treatment," Dr. Perron said.

Referring to women in nontraditional professions – engineering, scientific and technical positions – Dr. Perron spoke of his experience. "The very few (women) that made it were often treated

with condescendence. They were not really expected to have a truly professional career on their own . . . as they would most likely have to interrupt their career for their more traditional role as housewives and mothers. Salaries paid to women in engineering and science were rarely at par with those paid to men. It was not uncommon to see women with university degrees forced to take positions as laboratory assistants or technologists. Are we sure today that we have made all that much progress?" asked Dr. Perron.

Today we still find the majority of women in the administrative support category as secretaries and clerks. Yet management often fails to provide these workers with the equipment and tools needed to be more effective and productive.

"Productivity in any function is the resultant of three factors – knowledge and skills, capital and technology. Usually the tendency is to invest capital to acquire the technology which will enhance the productivity of workers and also to invest in training to increase their knowledge and improve their skills. But when it comes to office work, we do studies before we agree to spend a few hundred or a few thousand dollars on a work station. It should not be surprising that it is increasingly difficult to recruit competent people in secretarial functions.

"I am not saying that improving the comfort level of clerical positions is the solution to fundamental problems faced by working women. I am simply using this eclectic example to make a point. Old habits die hard.

"Obviously the solution does not rest only with women. We are looking here at education and mentalities. We have just seen the importance of role models. In spite of the current evolution, role models are still changing too slowly, particularly with respect to some areas of activity such as science and technology.

"No jail is more efficient than the one we build in our own mind. And on that score, there is no doubt that we have difficulty in breaking loose of sexist concepts that have been built and reinforced over the years. This brings me to my own assessment of how well we are doing in the public service.

"It is at the professional level where we need the most innovation and creativity. The poor representation of women in the scientific and technical fields is nearly a scandal today.

"But there the dice are loaded as well.

"The positions are often staffed ahead of time because we must plan the succession of these highly specialized positions. And this is done through cooperation at the post secondary level where academics collaborate with their colleagues in scientific establishments to ensure the training of replacements. This will not be easy to change. Aggressive equal opportunity programs will be required and I intend to do all I can at the NRC to the degree the Government will allow me.

"And at the management level there are still many problems to overcome.

"Unfortunately to ensure more positive statistics and in our zeal to help women, we have often promoted women to professional dead ends. I have seen women go from SM and SM-I to EX 2 or 3 without any operational experience – no budgets and no PYs.

"I fear that the paternalism of the past has given way in certain places to a more subtle and more damaging master-servant relationship."

Cathy Downes make a point

Cathy was the lead off speaker on Thursday morning. She took the audience through the key statistics to reinforce points made the previous evening by Jocelyne Côté-O'Hara. Cathy served as Director of Consultation and Liaison to the Task Force on Barriers to Women in the Public Service. In that role she co-ordinated consultations within the federal public service as well as with provincial, labour, private sector and academic interests and the media. She acted as project manager for individual research projects and assisted in overall project management. She has now joined the Public Service 2000 Task Force.

Beneath the Veneer

In September 1988, the Task force on Barriers to Women in the Public Service was established to identify and recommend solutions to barriers to the employment of women in jobs where they continue to be under-represented, to their promotion within certain categories, as well as to the problems encountered by pioneers in positions not traditionally held by women.

The Task force followed a research plan that included a questionnaire survey of 20,000 Public Service employees, interviews and case studies, analysis of other data, and annotated bibliography and a range of special studies, including interviews with women who were (among) the first in their fields.

Women in the Canadian Economy

- women are now more that 44% of the work force
- 58% of women are in the labour force
- 15% of labour force is part-time, most are women
- 53% of college and university graduates are women
- 57% of women in the labour force are in one of three occupational groups (clerical, sales and service)
- average earnings of women working full-time are 65% of men's
- the typical woman with a post-secondary degree or diploma working full-time for a full year in 1988 earned less that the typical man with a Grade 8 education

A Look at the Future

- during the 1990s women are likely to become a majority in the labour force
- demographics indicate a shortage of skilled workers which will worsen in the 1990s
- better utilization and retention of women workers is key to remaining competitive

The Federal Public Service

- of 125,000 Public Service employees, 93,000 (43%) are women, but they are not represented equally in all occupations nor at all levels

Representation:

(the extent to which women are present in each occupational category and group):

- in 19 of the 72 occupational groups, women represent less than 10% of the total
- representation is a particular problem in the Management Category (SM 14%, EX 10%) and the Scientific and Professional Category (24%)
- representation is the highest in the Administrative Support Category (83%)

Concentration:

(the extent to which women are predominately employed in specific occupational areas):

- 75% of the women in the Public Service are concentrated in 4 (CR, ST, AS, PM) of the 72 occupational groups
- 60% of all women in the federal Public Service are in the Clerical or Secretarial groups
- 44% of all women in the federal Public Service are in the CR group

Compression:

(the extent to which women in any given group are to be found at the lower classification levels of the group):

- 60% of the women in the AS group are at levels 1-3
- Equity Index of compression for the Public Service as a whole (by salary band) is 49, whereas an index of an equitably balanced group is 100; the lower the index, the greater the compression of women to the lower levels
- in 1988, 50% of those making under $40,000 were women; 17% of those making over $40,000 were women
- since 1982, rate of improvement has been slow, and in some groups, is moving backwards

Retention:

- in all categories except the Management Category, women leave the federal Public Service at a higher rate than men

The Future Public Service

- a computer model was developed which shows what will happen to the representation of women in various groups if present circumstances continue unchanged over the next few decades and if certain specific changes (i.e. higher retention rate) are made

The key findings were:

- progress towards equitable distribution very slow
- over a 20-year period, none of the groups would achieve equity
- some groups show increasing compression
- one important factor in achieving equity is retention

Survey Results

Advancement

- women who are advancing in the Public Service do so 5% more rapidly than men, but start at lower levels
- in the Scientific and Professional category and at junior and intermediate levels women advance between 22% and 50% more slowly than men
- men and women sought promotion at the same rate over the past three years
- women are more likely than men to seek a developmental opportunity
- time taken off for pregnancy has a negative effect on promotion

There is no evidence that women are less career-minded than men.

Barriers

Most frequent barriers to advancement cited by men and women were:

- My manager or supervisor did not want to have to replace me.
- I was not "part of the group".
- My manager or supervisor would not support my application.
- My manager or supervisor did not think that I was ready.
- I am an anglophone.
- My gender (cited by more women than men).
- My manager did not give me information about the job.
- I didn't get along with my manager or supervisor.

Women stated more often than men that they were turned down because:

- They wanted a job normally filled by a man.
- They were pregnant or had young children.
- Their manager or supervisor did not want to replace them.

Attitudes

Men and women showed sharply divergent perceptions of the situation of women in the federal Public Service:

"Is there a glass ceiling that prevents women from rising?"

- 67% of women say "yes": 29% of men agree.

- 79% of senior women say "yes": 38% of senior men agree.

"Do women have to be better qualified than men to be promoted?"

- 57% of women say "yes": 18% of men agree.
- 77% of senior women say "yes": 18% of senior men agree.

"Do employment equity programs give women an unfair advantage?"

- 20% of women say "yes": 54% of men agree.
- 29% of senior women say "yes": 66% of senior men agree.

Other issues

- There is no difference in the proportions of men and women taking educational leave; but men were more likely to receive full or partial payment for such leave.
- Men were more likely than women to have received fully paid disability leave.

The Barriers

Attitudes

- Stereotyping
"When I was first applying for the job, one of the guys asked me if I knew what job I was applying for. I said, 'Yes, a firefighter.' He asked me if I was sure I wanted to apply for it and I answered 'Yes, it seems like a good job and I think I am qualified for it.' He replied that it wasn't really a woman's type of job, and I said, 'Too bad.'"

- Patronizing
"I obtained my diploma in Naval Architecture . . . graduating at the top of my class. I was interviewed by a panel of four people . . . and asked such questions as 'Do power or hand tools scare you? Are you afraid to get dirty?' I had spent the previous summer in the electronics shop and had run my own test project. Both facts were clearly outlined on my resumé."

- Undervaluing
"I have been told . . . that my work is something to do until you marry and have children. There is a belief that women do clerical because they like it and are good at it."

- Scepticism
"I still meet men who are astonished by my level of capabilities on the job. Some have made it clear that their astonishment is because I am a woman."

- Double Standard
"The one woman instructor who had been there had been deemed unsuccessful. I said, "What did you base your judgement on?' They said, 'Well, she couldn't teach.' I said, 'Had she ever been allowed to teach?' They said, 'No, we knew she couldn't teach.'

Corporate Culture

- Old Boy's Network
"I am on a board of directors that always has a fishing trip the weekend before the annual meeting. I cannot see myself on this fishing trip with 14 men. But somewhere over the course of this fishing trip they are going to be talking about the annual meeting and the strategies to approach various things.'

- Harassment
'They talked to the harasser, made him apologize to me, but I am the one who received a poor evaluation and was told that I don't interact well with others and have a bad attitude. The gentleman in question received a glowing evaluation."

Balancing Work and Family

- Women still the Prime Caregivers
"Women are still the prime caregivers. I don't think men have reached the point where they are doing equal work in the home. Women are tired, having to juggle a job and a family. That's still an impediment to getting ahead in their careers."

- Supports for Women Seen as "Favours"
"Valid certified leave, taken to nurse a sick child, was remarked on detrimentally in my appraisal."

Other Situations

Terms:

- 60% of all terms are women
- 20% of women in the Public

Service are terms
- term employment in the Public Service rose from 11% in 1983 to 14.3% in 1988

Part-time Employment; Pensions:

- 83% of part-time workers are female
- employees working less than 30 hours a week are excluded from the pension plan
- even when they return to work full time, the employee cannot buy back the part-time service
- this effectively shuts out most part-time and job sharing employees

Care and Nurturing Leave:

- on return from Care and Nurturing Leave, the employee must pay back triple super-annuation contributions (22.5% of gross salary, less CPP) for a period equal to the period of leave taken
- this has caused some employees to quit the Public Service
- the issue is not the need to pay the time back, but the lack of flexibility in the allowable pay-back period

Child Care Allowances:

- for single mothers who travel – not high enough to meet minimum wage in some provinces

Military Affirmative Action Clause:

- Section 2(2) of the Public Service Employment Act allows members of the armed forces, RCMP and CSIS to compete in closed competitions on an equal basis with Public Service employees
- since January1, 1981, 16% (9,298) of those leaving the military have entered directly into the federal Public Service; a further 9% (5,230) enter after a break. This does not take into account RCMP or CSIS entrants, terms or contractors
- between 1985-1988, the net increase of women in the Public Service in all categories except Administrative Support was less than half the number of ex-military members who moved into these categories during the same period

Women in the Foreign Service:

- the issues emanating from this study were the balancing of family life with a rotational career, and the corporate culture of the department

Order-in-Council Appointments:

- the percentage of female order-in-council appointments is 30%
- there are now 7 female deputy ministers (13%); 3 associate deputy ministers; 11 deputy minister equivalents (16%); 13 heads of post (12%); 3 Supreme Court judges

How Women Coped

- Balancing Career and Personal Life
  "Yes, you could run faster and faster in smaller and smaller circles and you could certainly get the Cabinet document produced for tomorrow morning. And it would have been a better decision not to have gone to the theatre, it would have been a better idea to have worked on the Cabinet document, but life is full of tomorrow mornings."

- Planning Ahead
  "Personally, I advanced by nagging . . . I constantly reminded my superiors of my abilities and of the promises made to me when I joined the department."

- Mentors
  "I have had the support of people who have taken an interest in me . . . and pushed me to move ahead. They gave me advice on how I might better prepare myself for anything – and that is very critical."

- Role Models
  "A colleague of mine was a very nurturing person. He tried to develop the people who worked for him, which I think is very important. I think a lot more directors should have this policy. It certainly had a positive effect on me."

- Clearing the Hurdles
  "My approach has been to go in and do a good job, do what has to be done and follow my instincts . . . If some continue to harbour hostility, that is their problem, not mine."

- Taking the High Road
  "I know that they don't think that firehalls are the proper place for women but they don't say so to my face. And I am not going into it with them, there is absolutely no point in that. I am pleasant to them and they are to me."

The DFO Picture

With very few exceptions, if any, the situation at DFO for women is worse than in the public service as a whole.

The following speaks for itself.

	TOTAL	MALE	FEMALE	%	PUBLIC SERVICE
Management					
EX	75	69	6		
SM	67	63	4		
	142	132	10	7.0	12

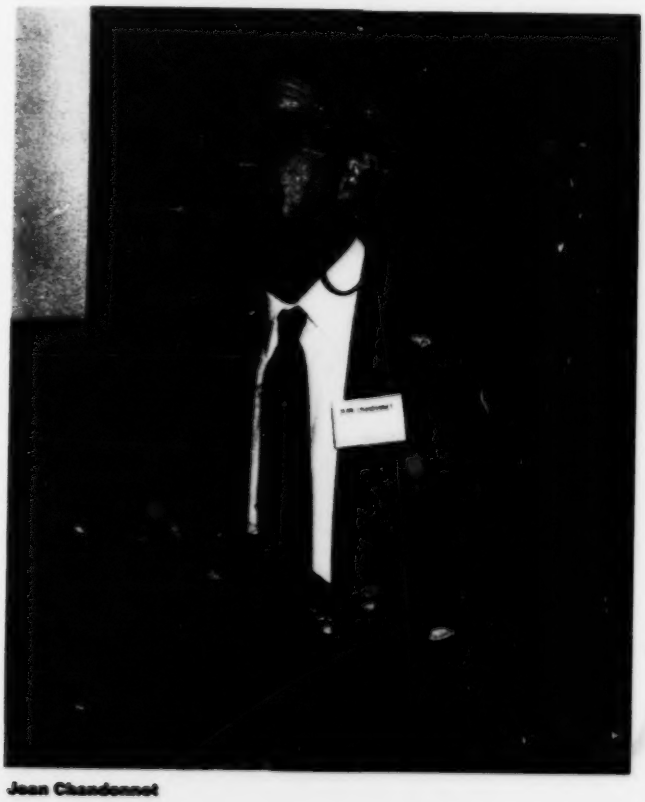
Scientific & Professional						
AR	1	1	0	.0	14	
BI	1	47	29	18		
	2	214	175	39		
	3	96	84	12		
	4	45	43	2		
	5	18	18	0		
		420	349	71	16.9	23
CH	1	5	3	2		
	2	23	18	5		
	3	4	3	1		
		32	24	8	25.0	25
ED-LAT	1	2	2	0	.0	50
EN-ENG	2	1	1	0		
	3	23	22	1		
	4	27	27	0		
	5	17	17	0		
		68	67	1	1.4	5
EN-SUR	1	1	1	0		
	2	2	2	0		
	3	10	10	0		
	4	5	4	1		
	5	5	5	0		
		23	22	1	4.3	5
ES	2	3	2	1		
	3	11	4	10		
	4	20	18	2		
	5	17	16	1		
	6	4	4	0		
	7	1	0	1		
		56	44	12	21.4	25
HE	2	1	0	1	100.0	9
LS	2	3	1	2		
	3	5	1	4		
	4	2	0	2		
	5	1	0	1		
		11	2	9	81.8	68
PC	1	7	5	2		
	2	29	27	2		
	3	13	13	0		
	4	17	15	2		
	5	5	5	0		
		71	65	6	8.4	17
SE-REM	1	1	1	0		
	2	13	13	0		
		14	14	0	.0	–
SE-RES	1	43	29	14		
	2	154	143	11		
	3	76	75	1		
	4	18	18	0		
		291	265	26	8.9	6
SG-SRE	1	8	4	4		
	2	19	11	8		
	3	20	15	5		
	4	8	7	1		
	5	31	28	3		
	6	7	6	1		
	7	2	2	0		
	8	3	3	0		
		98	76	22	22.4	22
TOTAL		**1088**	**931**	**157**	**14.3**	**24**

		TOTAL	MALE	FEMALE	%	PUBLIC SERVICE
Technical						
DD	1	2	1	1		
	2	2	0	2		
	3	4	1	3		
	4	64	55	9		
	5	31	30	1		
	6	2	2	0		
	7	3	3	0		
	8	2	1	1		
		110	93	17	15.4	16
EG-ESS	1	1	0	1		
	2	10	5	5		
	3	31	22	9		
	4	117	64	53		
	5	209	136	73		
	6	170	157	13		
	7	82	75	7		
	8	49	49	0		
	9	6	6	0		
		675	514	161	23.8	17
EL	2	1	1	0		
	3	2	2	0		
	4	18	18	0		
	5	42	42	0		
	6	16	16	0		
	7	1	1	0		
	9	1	1	0		
		81	81	0	.0	2
GT	1	42	34	8		
	2	343	322	21		
	3	262	251	11		
	4	105	103	2		
	5	26	26	0		
	6	11	11	0		
	7	5	5	0		
		794	752	42	5.2	17
PI	1	1	0	1		
	2	15	8	7		
	3	167	153	14		
	4	16	16	0		
	5	20	19	1		
	6	3	3	0		
		222	199	23	10.3	10
PY	5	1	1	0		
	6	1	1	0		
		2	2	0	.0	13
RO	1	2	2	0		
SI	1	21	5	16		
	2	40	26	14		
	3	25	19	6		
	4	2	2	0		
	5	1	0	1		
	6	1	1	0		
		90	53	37	41.1	53
SO-MAO	0	2	0	2		
	2	29	29	0		
	3	121	121	0		
	4	42	42	0		
	5	34	34	0		
	6	34	34	0		
	7	15	15	0		
	8	17	17	0		
	9	15	15	0		
	10	3	3	0		
	11	2	2	0		
TOTAL		**2290**	**2008**	**282**	**12.3**	**14**

		TOTAL	MALE	FEMALE	%	PUBLIC SERVICE
Administrative support						
CR	2	31	9	22		
	3	196	24	172		
	4	378	48	330		
	5	49	11	38		
	6	2	0	2		
		656	92	564	85.9	80
DA	2-7	42	11	26	62.0	69
OE-DEO	3	1	0	1	100.0	49
ST-OCE	2-3	39	1	38	97.4	99
ST-SCY	1-4	244	7	237	97.1	99
CM	1-3	3	3	2	66.6	36
TOTAL		**985**	**112**	**873**	**88.6**	**83**
Operational						
GL		156	143	13	8.3	2
GS		100	92	8	8.0	31
HP		22	22	0	.0	1
PRO		4	4	0	.0	34
SC		476	466	10	2.1	3
TOTAL		**758**	**727**	**31**	**4.0**	**13**

Personnel Directorate, April 1990

		TOTAL	MALE	FEMALE	%	PUBLIC SERVICE
Administrative & Foreign Service						
AS	1	37	6	31		
	2	72	14	58		
	3	35	17	18		
	4	21	15	6		
	5	34	20	14		
	6	16	15	1		
	7	15	13	2		
		230	100	130	56.5	47
CO	1	8	7	1		
	2	69	54	15		
	3	28	25	3		
	4	2	1	1		
		107	87	20	18.6	17
CS	1	17	8	9		
	2	79	64	15		
	3	30	27	3		
	4	10	8	2		
		136	107	29	21.3	24
FI	1	29	16	13		
	2	18	13	5		
	3	17	10	7		
	4	3	3	0		
	5	2	1	1		
		69	43	26	37.6	30
OM	2	1	1	0		
	5	3	1	2		
		4	2	2	50.0	30
PE	1	5	1	4		
	2	9	1	8		
	3	34	16	18		
	4	6	4	2		
	5	10	7	3		
	6	4	4	0		
		68	33	35	51.4	53
PG	1	9	4	5		
	2	19	13	6		
	3	6	2	4		
	4	5	4	1		
	5	1	1	0		
		40	24	16	40.0	32
IS	1	1	0	1		
	2	9	2	7		
	3	12	6	6		
	4	8	3	5		
	5	3	2	1		
	6	7	4	3		
		40	17	23	57.5	55
PM	1	2	0	2		
	2	25	16	9		
	3	36	34	2		
	4	32	28	4		
	5	66	63	3		
	6	16	15	1		
		177	156	21	11.8	40
TOTAL		**871**	**569**	**302**	**34.6**	**39**



Jean Chandonnet

Conference Workshops Propose a Wide Variety of Actions.

The 163 Cornwall conference participants were involved in action-packed, heated discussions that came up with a plethora of positive suggestions. Which ones do you particularly support? Check the appropriate boxes, copy the page and send to:

DFO Communications Directorate
14th Floor, 200 Kent Street
Ottawa K1A 0E6

Workshop No. 1

What are the first things that need to be done to remove barriers now facing women at DFO?

1. ☐ Review and report to the Deputy Minister on the progress made in the implementation of the recommendations made at the "Beneath the Veneer Conference".

2. ☐ Convene a conference twice a year to audit progress made; identify those areas where progress is lacking, modify the direction as necessary.

Panel receives recommendations, left to right: Nicole M. Deschênes, Director General, Communications; Denis Martin, Regional Director General, Quebec; Bill Doubleday, Director, Policy and Programs Coordination Branch; Peter Meyboom, Deputy Minister; Jean Chandonnet, Director General, Personnel.

I – Attitudes:

1. ☐ Institute good planning of upcoming commitments.
   ☐ Avoid crisis management.
   ☐ Obtain Federal Commitment to Day Care including overnight.
   ☐ Review DFO employment equity program to look first at internal resources and have policy adjusted to accommodate this.

2. ☐ Train Managers regarding existing legislation.
   ☐ Pass on information to employees (by directive from the top).
   ☐ Institute Back-up procedures for staff on training.
   ☐ Encourage female managers to be role models and mentors for other women.
   ☐ Establish formal process to inform employees of upcoming acting/secondments.
   ☐ Evaluate managers on their performance in developing employees.
   ☐ Encourage women to assert themselves and their aspirations to their supervisors.

3. ☐ Institute deliberate non-gendering of jobs.
   ☐ Utilize non-sexist terms in publications.
   ☐ Encourage DMC to have objective statements re: ongoing dedication and commitment to removal of barriers.
   ☐ Scrap quota system re employment equity.
   ☐ Enforce merit principle.

4. ☐ Encourage senior management and individual supervisors to promote developmental training/assignments for support staff.
   ☐ Create bridging positions.
   ☐ Commit percentage of funds and PYs.

5. ☐ Establish mechanism and identify required resources to ensure implementation/assessment of recommendations.

II – Commitment:

1. ☐ Communicate to Management (all levels). Training should be a priority.

2. ☐ Obtain specific Deputy Minister commitment to make resources available by reallocating existing resources.

3. ☐ Reinforce the "new spirit" of management. Recognize that change will occur incrementally.

III – Communications:

1. ☐ Provide incentives to managers to encourage open communication with employees – foster better human relations.

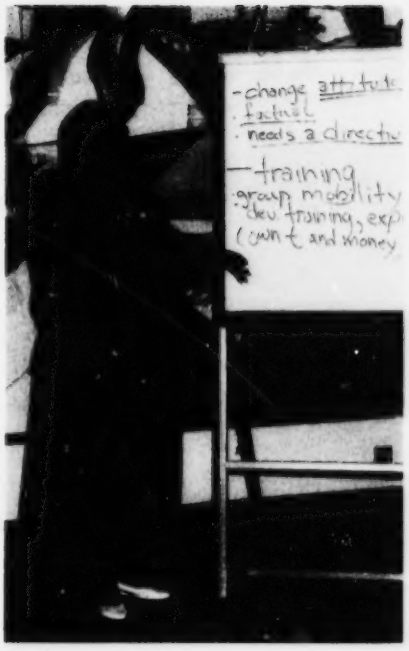
2. ☐ Establish guidelines for development of clear statement of employee's personal goals as part of a comprehensive training/awareness seminar.

3. ☐ Search for innovative ways to publicize existing mechanisms, e.g. secondments, training, development.

4. ☐ Develop inventory of all potential candidates.

IV – Issue – Retention

1. ☐ Encourage bridging positions to higher levels and acknowledge CR/SCYs functioning as ASs.



Sharon Leonhard

2. ☐ Heighten awareness of organizational structure.

3. ☐ Establish that the onus is on individuals to initiate change.

4. ☐ Explore early retirement packages.

5. ☐ Publicize case history of contented employees.

6. ☐ Offer guidance to Science and Professional supervisors who are malcontents.

7. ☐ Increase resources, e.g. $ for summer staff.

8. ☐ Do cross-sectoral planning which may free up funds for hiring.

V – Accountability in Training and Development Program

Guiding Principle – Partnership of Management and Personnel.

1. ☐ Define roles and responsibilities.
   ☐ Examine roles and responsibilities.
   ☐ Identify sponsorship of issue.
   ☐ Foster development and completion of programs.

2. ☐ Create a PY pool for bridging positions by requesting 1 PY contribution from each directorate in each region to be used at regional level.

3. ☐ Establish DFO career path counselling program.
   ☐ Develop secondment pools.

4. ☐ Develop a DFO training program.
   ☐ Establish a buddy/mentor program.
   ☐ Create bridging positions, i.e. use lapsing PYs to create opportunities.

5. ☐ Establish a skills inventory.

6. ☐ Create incentives for managers.
   ☐ Provide replacement staff for people on training.

VI – Recruitment

Guiding Principle – Elements of Public Service 2000

1. ☐ Examine language (gender references in posters)

2. ☐ Add encouraging statements and resource information to posters.

Workshop Leader: **Sharon Leonhard**
Rapporteur: **Miche-Line Barrette**
Presenter: **Joan Broussard**

Workshop No. 2

There are not enough women in the professional categories in DFO. How can we attract more women to these categories and, more importantly, retain them?

A revitalized commitment by DFO to DFO staff

Attracting More Women

1. ☐ Commit a block of person-years to a program that would allow managers to staff 3-year term positions with female candidates. At the end of the 3-year period, normal merit principles would apply. (Technological change may generate person years within DFO's current allocation.)

2. ☐ Proactive recruitment of qualified candidates starting at the high school level and continuing to the recruitment of PhDs. As more organizations move to access the pool of talented women candidates, DFO (not PSC) will need to take steps to attract them to departmental opportunities. There is a need to create entry level positions for career progression.

3. ☐ Build a training bridge between the administrative and technical categories to the technical, professional and management categories. The merit principle must apply.
   ☐ Encourage employees in a category to seek more developmental training.

4. ☐ Increase communications within the department through seminars and cross-group meetings so as to make DFO employees aware of opportunities and activities within the department that would afford employees the opportunity for diversity of experience.

5. ☐ Establish a corporate assignment program with centralized funds that would provide real opportunities for women to develop management skills. Participation in this program will be such that employees or managers can develop proposals using funds reserved for this purpose. Assignments will be decided on the basis of representational priorities.

6. ☐ Increase utilization of government recruitment programs so as to draw from a broader inventory of qualified female candidates. Examples are the "Options" women's career counselling program.

Retention of Women

1. ☐ Provide cost recovered work site day care.

2. ☐ Implement an information gathering system, including confidential exit interviews of all departing employees and extensive analysis of existing studies, that can provide DFO with a fuller understanding of differential turnover rates between men and women.

3. ☐ Establish the integrity of the staffing process so that the best candidates are selected based on merit.

4. ☐ Make all employees aware of developmental opportunities, including educational and developmental programs. These programs include job-sharing, full time-part time employment, self funded leave.

5. ☐ Sensitize managers to understand that accessing these programs is a valid component of the current employment environment.

6. ☐ Develop an increased number of flexible working arrangements. This would include pro-rated benefits for part time work.

7. ☐ Provide the opportunities to move from field work involving long absences to work that does not require this through a new approach to assigning tasks. Rotation of responsibilities or provision of a path through job exchange are options for employees to meet the needs of outside responsibilities while continuing in their chosen career.

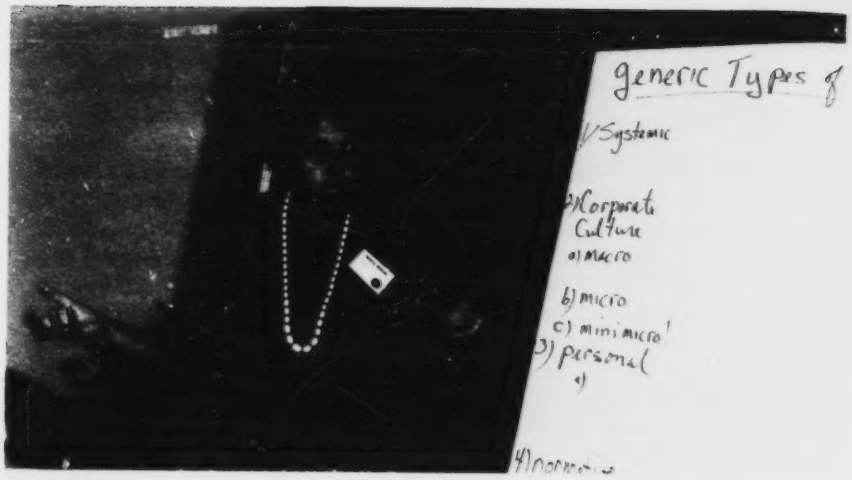
8. ☐ Improve the balance of women employed in other categories such as ships' crews to make women professionals more comfortable in the field.

9. ☐ Ensure training opportunities for scientific and professional staff include existing programs for outside training, international conferences and workshops that provide training and skill updating.

Workshop Leader: **Joan Pratt**
Rapporteur: **Michel Charlebois**
Presenters: **Karen Traversy and John Lark**

Workshop Leader, Joan Pratt, with Sankar Ray, from Newfoundland

Workshop No. 3A



Sheryl Manson

How can we at DFO ensure that women at lower levels break the "glass ceiling", develop and progress through the organization?

Preamble:

It should be noted that this a concensus report. As a result, it does not reflect the view of either those who felt more should be done or those who felt that certain recommendations were not needed.

Most of the participants in this workshop are long term employees with a sense of commitment to DFO and the work this department does. It is essential to such employees that the Department demonstrate an equal commitment to them.

Problems/Barriers:

1. Managerial attitudes on the advancement of women

Solutions:
- ☐ (a) inform and train managers on the issue.
- ☐ (b) need managerial commitment to initiate and carry through on changes.
- ☐ (c) incentives and accountability across the board.
- ☐ (d) staff evaluation of managers.
- ☐ (e) need to understand this is a management issue and not a women's issue.

2. Lack of Career Planning in DFO

Solutions:
- ☐ (a) need for skilled career counsellors.
- ☐ (b) clarification of roles and responsibilities of employees, managers and personnel.
- ☐ (c) comprehensive career planning.
- ☐ (d) identification of employee qualifications and aspirations.
- ☐ (e) improved personnel support.

3. Lack of job training and development

Solutions:
- ☐ (a) more training and development for jobs and needs that exist.
- ☐ (b) opportunities for secondments.
- ☐ (c) opportunites for developmental assignments.
- ☐ (d) need for flexibility respecting training and development.

4. Lack of mobility across categories

Solutions:
- ☐ (a) review category restrictions for fairness and need.
- ☐ (b) remove unreasonable restrictions.
- ☐ (c) improve ability to jump levels if person is qualified.
- ☐ (d) identify employee qualifications and aspirations.

5. Fear of Potential Loss of Momentum

Solutions:
- ☐ (a) establish mechanism to ensure continued dialogue and monitoring of progress.
- ☐ (b) possibility of revival of WIN (Women's Information Network).
- ☐ (c) encourage similar follow-up conference to include senior managers unable to attend this conference.

Workshop leader: **Sheryl Manson**
Rapporteur and Presenter: **Lisa Tatasciore**

Workshop No. 3F

How can we ensure that women at the lower levels in DFO break through the "glass ceiling", grow and advance?

1. ☐ DFO's upper management must make it clearly known to its employees that it has an irreversible commitment to give women real opportunities to advance at DFO because no progress can be made without this commitment.

2. ☐ Management should strongly communicate the results of the conference to all employees at DFO with the objective of:
(a) making them aware of the problems which have been identified, and
(b) changing attitudes.

3. ☐ To ensure a continuing commitment towards the women's situation at DFO, management should encourage the continuous exchange of ideas by:
(a) developing a slogan,
(b) organizing an informational tour in all regions,
(c) having an annual DFO employee meeting to evaluate what progress has been made and develop new measures and strategies, and
(d) setting up consciousness-raising sessions for managers and employees.

4. ☐ Management should review annually the qualifications and career ambitions of women at DFO through a questionnaire separate from the performance evaluation process. Furthermore, management should organize a subsequent meeting with each female employee to discuss any problems or obstacles that she has encountered at work in order to determine future acting appointments, training and promotions. This would enable women to advance in the department since this information would be communicated to DFO managers.

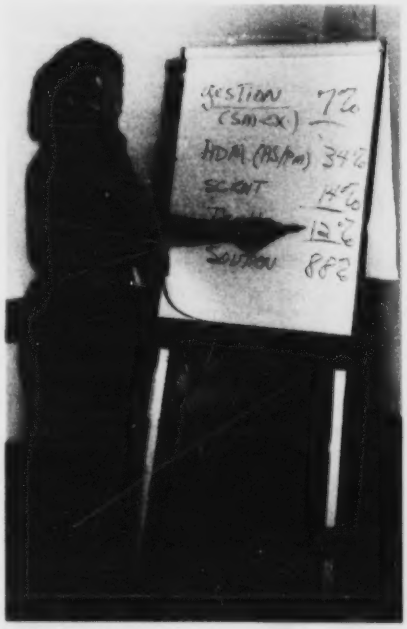
5. ☐ DFO's upper management should set up a departmental committee whose mandate will be to evaluate what progress has been made with respect to the advancement of women at DFO and co-ordinate the implementation of measures to correct any deficiencies that have been uncovered.

6. ☐ The criteria for allocating paid educational leave and reimbursing course fees should be revised to encourage women to acquire the general or specific qualifications which would permit them to advance within the organization.

7. ☐ A full-time position for a Women's Personnel Counsellor should be created in each region to enable women to have immediate and continuous access to information on training, grants and career planning.

8. ☐ Management should review and humanize the requirements and evaluation criteria for available positions by putting greater emphasis on capabilities and less on knowledge and experience, to enable more women to apply for higher positions.

9. ☐ In this perspective, it is also necessary to do away with the physical and traditional obstacles which prevent women from having full access to positions on all the department's ships.



Gilles Lemieux

10. ☐ It must be ensured that an equal proportion of women and men make up the selection committees for all available positions at the DFO.

Workshop leader: **Gilles Lemieux**
Reporter: **Carole Audet**
Presenter: **Suzanne Marchand B.**

Workshop No. 4

What steps can we take at DFO to help parents balance their work obligations with their personal and family responsiblities and to benefit from this segment of the workforce by reducing compression and concentration and increasing the representation of women in higher levels of management?

☐ 1. Look into establishing workplace daycare.

☐ 2. Increase the number of days off for family obligations – 5 to 10 days per year.

☐ 3. Extend maternity leave to 6 months.

☐ 4. Establish leave for health or safety reasons in the workplace during pregnancy.

☐ 5. Re-evaluate paternity leave; make it more realistic (similar to maternity leave).

☐ 6. Increase daycare allowance when travelling; eliminate single-parent family requirement.

☐ 7. Establish leave without pay (to care for preschool children) with a guaranteed position upon return.

Mimi Breton

☐ 8. Look at loss of marginal benefits (e.g., pension) during leave without pay; refund only the employee's share or prolong the repayment period.

☐ 9. Create a committee to define the program, to implement it and to organize future sessions.

☐ 10. Survey employees who are interested in a career at DFO.

☐ 11. Following a competition, review the number of candidates, number of women; determine why they did not get the position, and provide training.

☐ 12. Interview employees who are leaving, and ask them why.

☐ 13. Develop a career-planning program:
- training
- follow-up
- rotation
- secondments (something like the CAP program but only for women)
- advancement program (e.g., fisheries officers and CHS)

☐ 14. Promote attitude changes:
- flexibility in working hours; time-sharing
- consult interested parties before making decisions
- management philosophy
- "at the manager's discretion?" – PS 2000
- improve the distribution of information concerning existing support programs (childcare costs, travelling status, acting appointments)
- destroy the myth that you have to relocate to advance in DFO

Workshop Leader: **Mimi Breton**
Rapporteur and presenter:
Colette L'Heureux

Colette L'Heureux

Workshop No. 5

Do women have to clone the work values and attitudes of men to succeed in DFO? If so, how can we change this?

The above was tackled by asking three sub-questions.

Firstly, do men and women differ in their work attitude at DFO? If so, how?

The consensus was yes – men and women have different attitudes and approaches.

Positive and Negative Points:

- women are more considerate;
- men's attitudes are developed at a young age but traditional roles are changing and attitudes will change;
- men favor education; women, work-related experience;
- men attach less value to job because they feel they have more mobility;
- women attach greater value to job because fewer opportunities;
- may be personal differences between people, not gender related (i.e. some men are this way, some men are that way, ditto for the women);
- women lack confidence. If confident, seen as agressive. Need more women in middle management;
- women have a better balance between home and work – better judgement;
- women think differently (right and left brain connection larger);
- women less competitive therefore leads to a better office environment;
- women more open – less prejudice, less stereotyping;
- men support status quo;

- women less secretive "information is not power".

The second question was, "What are the consequences of these differences?"

The system/organization will be better because you can take the best from both sets of values.

Time management will be better if more women in organization.

If both sets of values are accepted, access to group will be less restrictive.

Half of our clients and the general public are women so our approach to them will be better.

The organization will be stronger, more effective.

The environment will be less stressful, more productive but women not seen as ambitious – less opportunity to advance once in.

Some men are impatient with some women's thought process placing women at a disadvantage on boards, etc.

Women more open therefore men fear their getting ahead.

Women often given "token" SM jobs with no staff, no budget to manage.

Some women less confident and less prone to advance new ideas if in minority robbing the organization of their full contributions.

On some vacancies, women may believe only men will get it, or one identified already, so may not compete.

Promotions are sometimes denied to women because management believes male subordinates would cause personnel problems.

Support staff denied opportunities because of hassles in replacing them.

May not be any differences but male manager hires man for career because he considers woman will get married and have children. Must get past that attitude.

Rules are changing, creating uncertainty and fear.

Recommendations:

1. ☐ Expose more people to similar sessions.
2. ☐ Take seminar to regions, and to all managers who do staffing.
3. ☐ Get commitment of participants to ensure all employees are sensitized by them on their return to the workplace.
4. ☐ It must be a personal commitment. What is each of us going to do?
5. ☐ Need equity in making training, acting appointments, secondments, developmental assignments available on larger scale with meaningful career development to avoid frustration. (i.e. don't train 3 years to have person remain in same job).
6. ☐ Use existing fishery officer program and inspection program to bring in DFO support staff to officer levels.
7. ☐ Need a program like Wally's to bridge CR/SCY to middle management.
8. ☐ Do it on a large scale, ensure others in organization also have training, kill targets, re-affirm merit principle.
9. ☐ Review existing CR/SCY positions affected by technological change. Where legitimate add judgemental tasks and functions and roles to re-classify to AFS level.
10. ☐ Do you need a biologist to manage biologists? Staff management positions with people with managerial skills, not specialists.
11. ☐ Hire potential – not qualifications.
12. ☐ We don't want a values exercise. We want a commitment by management building on the commitment to DFO shown daily by DFO employees.

Lise Ménard

13. ☐ Accountability needed – not lip service (Annual Report).
14. ☐ Produce "I'm a Wally" buttons.
15. ☐ Implement a "Rate your Boss!" program. Have subordinates evaluate supervisor/manager.
16. ☐ Develop formal and informal support systems for staff who qualify for bridging programs and for staff in under-represented groups.

Workshop Leader: **Lise Ménard**
Rapporteur: **Nicole Deschênes**
Presented by: **Frances Dickson**

Workshop No. 6

What measures can DFO take to ensure that management has a continuing commitment to remove barriers faced by women in the organization?

1. ☐ Now is the time for action. We have enough information to proceed.

2. ☐ Commitment for change must come from the highest level. Management at all levels must adopt gender equity as a working principle.

3. ☐ There must be an action oriented follow-up to this meeting.

4. ☐ The regions should hold similar workshops on this topic for all staff who were not able to attend this conference.

5. ☐ There should be awareness/sensitivity courses for managers/supervisors as part of the regular management training as well as scheduled refresher courses throughout the duration of the managers'/supervisors' careers.

6. ☐ Counselling should be provided, mentoring programs considered where appropriate and career development be available at all levels. We want to recognize the Canadian Hydrographic Service career development model developed to identify employee aspirations and determine career paths.

7. ☐ Formalized procedures should be developed to ensure women are placed in temporary assignments, secondments, acting appointments etc. Potential candidates should be identified through review of staff appraisals, self-identification and supervisors' nominations.

8. ☐ Reduce or eliminate the practice of "parachuting" prior to an evaluation of local talent.

9. ☐ Women should be a member of staffing boards particularly those which involve female candidates.

Susan Steele

10. ☐ The Department should be using the appraisal process to objectively evaluate managers' commitment and actions regarding gender equity. Although affirmative action aspects are currently identified in the current appraisal form, lip service is given to the topic.

11. ☐ Gender equity priorities and proposed activities should be required in Accountability Accord documents.

12. ☐ Upon hiring a new employee, introductory sessions should be carried out so that managers get to know staff capabilities and the range of skills they bring to the job. Exit interviews should be held to determine the reasons for staff leaving their jobs and the potential job dissatisfaction.

13. ☐ Staff should be able to identify to a career counsellor, the "rednecks and dinosaurs" creating barriers to women's progress so that action may be taken in areas of recurring problems.

14. ☐ Managers should be open and honest with participants concerning the results of competitions and staffing activities, explaining the staff member's strengths and weaknesses particularly those related to the personnel suitability requirements.

15. ☐ In recognition of the female role in the care and nurturing of children and aging parents, managers should be required to consider such things as:
   a) ☐ flexible hours
   b) ☐ job sharing
   c) ☐ part-time work
   d) ☐ more flexible leave provisions
   e) ☐ alternate job locations, i.e. working out of the home

In the coming decade, this will be as important to men as to women.

16. ☐ Senior management must be prepared to identify resources required to support gender equity initiatives.

17. ☐ In recognition of family commitments, the Department must support the provision of:
   a) ☐ access to adequate daycare;
   b) ☐ child care expenses while employees are on government travel;

c) ☐ recognition of the differences in Priority List treatment between the regions and HQ upon a woman's return from maternity leave.

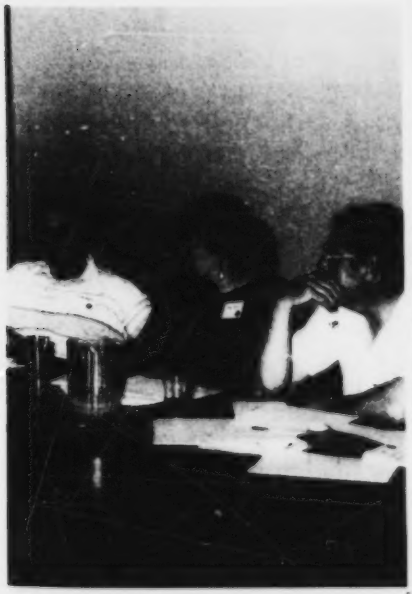
d) ☐ Male employees should have access to the same benefits where applicable.

18. ☐ The working group supports the recommendations reported in "Beneath the Veneer" related to the provision of pension and other benefits to part-time employees.

19. ☐ Any commitment to change in the status quo has to include training programs for candidate women.

20. ☐ Gender equity programs should be designed for the regions and would thereby take into consideration the reduced flexibility available to women and managers in regional settings plus accommodate the generally lower classifications in the regions in comparison to HQ. Such programs would be easily transferred for application in HQ.

Workshop Leader: **Susan Steele**
Rapporteur: **Pierre Paquette**
Presenter: **Stephen Brownlee**



Action-Oriented Team Established to Implement Cornwall Recommendations.

Implementation of the recommendations made at the Cornwall conference has been assigned by the Deputy Minister to the Senior ADM, François Pouliot. Under his direction, a Task Force, chaired by Bruce McDonald, Director of Corporate Practices, will set in place an action plan to implement each of the recommendations that prove feasible. Lise Ménard, Communications Manager has been seconded by the Director General Communications, to work full-time on the Task Force which will have authority to draft regulations for implementation of the recommendations.

Other members of the team include: David Knowles, Assistant Director, Market Analysis; Fran Schissler, Executive Assistant to the Senior ADM; Sharon Leonhard. Director of Communications, Central and Arctic Region; and Mimi Breton, Senior Advisor, Northern Quebec and Marine Mammals, Québec Region. Members will be added from regions not yet represented namely Newfoundland, Scotia-Fundy, Gulf and Pacific regions.

Work has already begun on implementation of the recommendations and the Task Force will be reviewing the following items over the next few weeks:

a) the nominations for the Senior ADM's consideration of other people to fill out the Task Force;

b) the categorization of the various recommendations that were made at Cornwall to identify overlap and to determine the functional areas of responsibility;

c) the development of a draft Action Plan that can be considered by the Task Force and subsequently presented to the Senior ADM for approval; and

d) the identification of other employees who wish to assist in the examination of the feasibility of the recommendations.

Reporting on the Task Force's progress will be made to all employees on a regular basis.

Suzanne Marchand B.

'A collegial spirit reigned among the participants'

Suzanne Marchand B., bacteriologist responsible for Inspection Directorate laboratories at Sept-Îles (Quebec Region), says she is very happy to have participated in the conference at Cornwall last 11-13 July, and to have been able to make a personal contribution.

She is very grateful to Director General Denis Martin of Quebec Region, and the staff of her sector for making it possible for her to attend this conference. As a matter of fact, Suzanne would have had to cancel the trip because of her heavy workload.

"When I received the invitation to the conference, I was delighted that something is finally being done for women in DFO." The glimmer of hope that Suzanne felt when she received the invitation has not dimmed. As she says, despite the conference's packed schedule, a collegial spirit reigned among the participants.

The delegates took part and involved themselves as individuals. It was as if bureaucracy had collapsed and given way to individual experience. The atmosphere fostered debate, conversation and comradeship.

Suzanne found the meeting very rewarding. "This conference gave us the opportunity to be with people in varied positions at all levels. This allowed us to look at the problems under discussion from new points of view."

The organizing committee put in a great deal of time and energy, and succeeded in setting a professional and personal tone.

Nevertheless, Suzanne found something lacking, something that could be improved in future conferences: translation. Certain anglophone speakers spoke very quickly, and on many occasions the interpreters were forced to apologize for missing information.

Suzanne says that she is very happy about the commitments made by Peter Meyboom, Deputy Minister of DFO. For her, this means an important change in attitudes and the willingness of senior management to get actively involved in this issue.

Suzanne Marchand B. is a very busy woman. She is a community activist in her region, but still finds the time to take courses toward a certificate in administration and labour relations.

She loves her work and appreciates the team at the Sept-Îles office very much.

"Everybody here is so cooperative and the atmosphere is wonderful."

Suzanne lives in Sept-Îles with her husband Jean-Yves and her nine-year-old daughter, Dominique

John Lark

'I found commitment to conference goals'

John Lark was delighted to discover the depth to which there is an especially strong commitment across the Department to those goals of the Beneath the Veneer conference that will lead to a more open future and a clear focus on goals and achievements.

"Regardless of station in the Department, or sex, or geographical location, there were people at the conference who are committed to introducing greater balance throughout the Department," says the Chief

of Southern Fishery Operations in DFO's Pacific and Freshwater Fisheries Directorate.

"In that sense my understanding was expanded beyond what it was before."

John found the interaction among the participants to be the most enlightening part of the session.

He was also particularly impressed by the presentation by Wally Clare of the Consumer and Corporate Affairs Department "because of the clear focus and commitment it represented".

John also has high praise for the on-site work of Judy Maki, one of the conference organizers. "I am not sure it could have been done better. Judy solved many problems and they were invisible to the participants, and that is what a good conference organizer does."

Like many other participants, John says he could have used more opportunity for discussion among employees: "We had a cross section of the Department the like of which I had not seen since I joined DFO in 1974."

John grew up in Toronto and holds a BSc and MSc in fisheries biology from the University of Toronto.

He "achieved his fondest goal" when he joined DFO at the Freshwater Institute – "a centre of excellence and a centre of commitment and attractive to me for those reasons."

He came to Ottawa in 1981 when he saw an opportunity to work in the Fish Habitat Management Branch, and moved to his present position in 1988.

John lives with his wife, Eva Jane, an Ottawa stockbroker, and one-year-old daughter, Katie.

Roberta York

'I'm more optimistic than I was before'

Roberta York, a Sensory Evaluation Standards Specialist at the Freshwater Institute in Winnipeg, says she feels more optimistic than she did before DFO's Beneath the Veneer conference.

"I've been with DFO for 17 years and you cannot be working as a female in science and not have some awareness of the position of women in the workplace," she notes.

She says she has been more fortunate than many women in the Public Service because of her specialized occupation: "It is a different type of field and there aren't many people trained in it."

Although Roberta had participated on workshops and conferences on women in the workplace in the past, she learned a great deal from this one. "One surprise was that the numbers for DFO are far worse than for the Public Service in general."

She believes the positive outcome of the conference depends on the implementation of three factors:

- real application of the merit principle,
- provision of training and "creative planning" for training for all individuals equitably,
- real fostering of individual initiative.

"Without individual initiative the other two won't make it happen," she maintains. "The three together are essential. All of the conference recommendations come down to these three issues."

Roberta rates it as an "excellent" conference and enjoyed each of the presentations. She wishes, however, that it had lasted a half day longer, so that the workshops could meet again to deal with their topics a second time.

How does she feel now about what is ahead for women in DFO? "I came away from the conference feeling optimistic that there is something to look forward to in the future."

Roberta grew up in Winnipeg and holds an honours Bachelor of Home Economics degree and a MSc in Sensory Evaluation from the University of Manitoba.

She joined DFO 10 years ago as a Chemist and has always worked at the Freshwater Institute. She moved into her present position about five years ago. Although she gets involved in specific research projects, her principal activity is developing and conducting national training programs in sensory science for inspection.

Frank Slade

'Now I understand the depth of the problem.'

DFO's Beneath the Veneer conference has enhanced ***Frank Slade's*** understanding on the depth of the difficulties women can face on the job.

That was one surprise that came out of the sessions for the Director of the Newfoundland Region's Harbours and Infrastructure Branch.

Another surprise was the warm welcome he received from other participants: "I had been at meetings before at which this issue was discussed, and some of the people at those meetings seemed to be blaming me for the situation." But everybody was courteous to him at the DFO conference.

He says he learned a great deal at the conference to which he went quite unprepared as a last-minute substitute for the Regional Director General who had to attend a meeting of the Atlantic Groundfish Advisory Committee.

Frank enjoyed not only the conference speakers, but also the "sense of dialogue among people from different parts of the country and from different occupations."

He also found the setting – a training centre – more conducive to good dialogue than a hotel would have been.

He sees something very positive coming out of the conference, especially because of the commitment expressed by Dr. Peter Meyboom, the Deputy Minister.

"Without that kind of leadership, people take the path of least resistance, which is to continue what has been done before," Frank observes. "If the Deputy Minister had not been so forthright, I would not be so optimistic. But he was clear on what he expects from us, and he set up an action committee and promised to publish the recommendations."

Frank had no disagreement with any of the representations, but he found the assessment that DFO is the worst Department for the advancement of women somewhat unfair.

"Most of our management jobs are not eight-to-five office jobs but require people to work long hours, to travel and to be away from home for a long time," he notes. "Women with families are not always attracted to those jobs."

Frank grew up in the village of North Harbour – population 110 – in Placentia Bay and attended a one-room school that sometimes taught pupils in 11 grades. He has been with DFO since 1963, taking leave of absence in 1966-70 to earn a Bachelor of Science degree at Memorial University.

He lives in St. John's with his wife, Ruby. They have two grown-up sons, Trent and Shawn, who also live in St. John's, and a daughter, Glenys, who lives in the U.S.

Frank's job doesn't leave him much time for his favourite hobby, boating. With some of his relatives, he is a shareholder in a 40-foot pleasure boat.

Debra Hughes

'I'm really hopeful about what's ahead.'

Since the Beneath the Veneer conference, ***Debra Hughes*** has become "very excited and optimistic" about the future of women in DFO.

"Upper management has recognized that there is a problem and is willing to address the issue," says Debra, a Fishery Officer stationed at Queen Charlotte, B.C.

Debra says she came out of the conference inspired because "some of my deepest fears regarding my career in the Public Service have been validated".

While she found all of the conference interesting and informative from the opening remarks by Jocelyne Côté-O'Hara, a highlight for her was the workshops.

"I'm a GT2, and there I was with upper management people, sitting with them on a one-to-one basis, discussing my deepest concerns and my ideas for solving some very intangible problems.

"I was able to talk openly with different levels of management and get feedback from them."

Debra is optimistic about the recommendations that came out of the conference: "The problems have been addressed. The wheel has been set in motion. There is no going back now."

But she points out that women employees as individuals will have to take their own initiative to "find out where their interests and aptitudes are" and aim for those occupations. "You can't let the Department do it all for you."

One reason DFO compares poorly with other departments in hiring women, she says, is that women have not been encouraged to take roles in non-traditional occupations.

"Attitudes have to change from a very early age," Debra believes. "We have to start early in the home and in the school system."

She herself had to overcome early life attitudes towards women's roles.

Debra grew up in Burnaby, B.C. and holds a B.A. in geography from the University of British Columbia. Before joining DFO as a Fishery Officer in February 1987, she worked as a geographer doing ecosystem mapping and biophysical inventories, and with B.C. Parks as a Park Naturalist. She also worked in Hay River, N.W.T. on a survey crew and in a fish processing plant. During her working career she has worked in many non-traditional occupations including bicycle mechanic, trail builder, and construction labourer.

She loves the outdoors and enjoys back-country backpacking, skiing, cycling, kayaking and birding.

In DFO, she worked in Coquitlam for four months then in the Offshore Division for two years before moving to the Queen Charlotte Islands where she works with six male Fishery Officers, and adds "they're a great bunch of guys!"

Anne Turcotte

"I look forward to seeing concrete results"

"The 'Beneath the Veneer' conference sounded very interesting to me."

Anne Turcotte is a technician in Charlo, New Brunswick. Because most of her colleagues are male, she has the kind of experience that the conference was designed to address.

"I was very curious about the issues we were going to discuss in these three days, but I did not really know what to expect."

Anne found the conference very satisfying. "I got a lot of valuable information and I also learned that I am not the only one in my situation."

One recommendation that answers her particular concerns, and which does not apply only to women, but rather to all individuals, is the establishment of a career development program. Ann is very ambitious, and thinks this program will open other advancement opportunities for her.

The conference, which she described in positive terms, gave her wings – motivation and energy for her return to work.

"For me, it is important and stimulating to know that I am not limited, that there are possibilities for advancement in the department. This is stimulating and important, because I always want to reach further and take on new challenges."

Anne contributed a great deal to the discussion in her workshops when they dealt with the issues of mothers' rights, such as business travel and day care, because she is a new mother herself.

Anne does not hesitate to say that she liked the warm welcome and the atmosphere of the conference. "The accommodation was very comfortable, the meals delicious, the welcome just super!"

As well, she considers herself privileged to have had that chance to meet so many people and to make new friends.

"I wonder what is going to happen, but I look forward to seeing the results of all this, and I hope that most of the recommendations will become reality."

Anne, who took her course at Saint Andrew's, has worked for the department at Charlo for five years. She raises salmonids (trout and salmon), in a little spot far enough off the beaten track that you have to send her faxes to the plumber up the coast.

Anne lives at Charlo with her daughter, whom she proudly calls her little treasure. Naomie is just seven months old.

Joan Broussard

"My attitudes have drastically changed"

Joan Broussard, Scotia Fundy's Chief of Administration, says her attitudes have been drastically changed by DFO's Beneath the Veneer Conference.

"I had not experienced barriers in my career and have not felt discriminated against because I am a woman," she says, "but the statistics and experiences shared at the conference made me aware for the first time of the barriers to women that exist in the public service.

"The statistics point out that women progress rapidly to the AS3 level but the program for many stops there".

Joan is optimistic about the future, but says a lot of work needs to be done, not only in changing attitudes but also in making people aware of the processes and systems already in place to help employees' careers such as program secondment opportunities and employment equity programs.

"For instance, many employees are not aware that they can have competition posters delivered to their desk if they request it", she notes.

But she stresses that women do not want token positions. "We don't want better-than-equal opportunity but fair and equitable opportunities based on merit."

Joan found it to be a "wonderful" conference and says she felt privileged to be there.

"The conference was well organized with knowledgeable speakers, but I would have liked more time at the end for us to meet in workshops to discuss together the findings before we returned to our regions."

She was also pleased by the DFO commitment to change as expressed at the conference closing and she hopes it is backed up by committing a portion of existing funding and person years required to implement the change.

Joan, who grew up in Halifax and recently completed the Certificate in Business Administration program from Mount St. Vincent University, has been a federal public service employee since 1974 when she joined the Department of Public Works as a Mailroom Clerk.

She later moved to Fisheries as a Junior Purchasing Clerk, to the Department of Supply and Services as a Contracting Officer, and back to DFO as Head of Contract Administration for Ocean Science & Surveys Atlantic. In 1983, she was appointed Acting Chief of Administration, Scotia Fundy Region, and won the competition for the position in 1988.

Feedback

From the East and from the West and many points in between, 163 DFO employees came to the Cornwall Conference. Here's what some of them had to say.

The guest speakers who graciously accepted our invitation to share experiences, address problems and make recommendations on the issue of barriers to the employment of women, were rated excellent in their presentations. "All speakers were excellent, interesting and it showed they were professional in their field" said one participant. Additional time for questions would have been beneficial, however, others said. "The exchange of information, discussions and recommendations

by participants in the workshops were very productive." "The discussions, idea sharing and debating were all enriching." "The workshops gave everyone the opportunity to interact with others from various regions." Most participants felt very rewarded meeting employees from other regions.

"I think the wide range of classifications, ages, etc. made this workshop unique and thus the views expressed were wide-ranging. It was interesting to see how a clerk and manager can have such different views on the same subject yet through discussions, discover an amicable solution."

"Conferences of this nature are important. It allows the employees to participate in decisions that will affect their future. It decreases the perceived attitude that management will not participate with lower employees. It is one of the best morale boosters when morale is very low. The conference allowed employees to learn more about the Department, its responsibilities and the duties of each other from different parts of the country."

Observations and suggestions aimed at improving future workshops were very much appreciated: the importance of representation by management personnel, smaller working groups, more input from other agencies and a longer period of notice for better preparation were ideas presented to ensure the success of future workshops.

Participants also expressed the views that the recommendations which were presented be given serious consideration and be eventually implemented. "Follow-up actions and evidence of programs

and implementation will be essential."

The conference was a great success and all who participated judged it a worthwhile effort in establishing positive goals to promote the representation of women in the workforce, and recognize their accomplishments.

"I enjoyed it thoroughly. It made me more aware of the problems that a lot of women face in their careers and that there are ways of overcoming these problems if everyone works together to solve these problems.

"This conference was a way of making people more aware of the problems women are facing in the working field. It will take time to see changes but more conferences can only help speed the process.

"It's a good start, if continued with. I would like to feel that this was not just a way of giving lip service to the issue, but will lead to long term, serious commitment by senior and middle management to remove barriers to women."

Letters

There certainly was some skepticism in the minds of many participants at the outset. This changed noticeably during the course of the conference, not the least through your conveying of commitment "at the top", encouraging employees not to underestimate the influence they can have, and suggesting ways how to publicize and implement recommendations.

My added viewpoint: I saw and still see an important and potentially constructive effort in the '87 "Values" exercise. It recognized and reaffirmed the importance of our people "who merit . . . fair treatment". Such value definitions should have provided a foundation or framework for the gender balance questions we dealt with. However, a few unfortunate and nearly predictable things happened in the "Values" process which was controlled by several layers of management. Messages from the "top" and from the "bottom" got stuck in the "middle".

With the broad base you managed to reach directly during the "Veneer" conference, the outlook is much better. Still, I think that both the "Values" and "Veneer" efforts will be more fruitful if seen and implemented (the important part) with reference to each other. I hope that by doing so "Values" will be recognized as something real and credible that encompasses and encourages specific goals of women. This approach may also safeguard against any "anti-feminist" backlash.

Wally Clare's cynical dinosaurs are really counter-productive and increasingly hard to tolerate. With continued encouragement (or prodding) from "above" and strong, articulate messages from "below", we'll be able to ensure and speed up their re-education or gradual replacement. This, I believe, is essentia! if we want to see the desired changes in our "corporate culture".

Eberhard Scherer

In June Personnel circulated copies of the third edition of the Human Resources Data booklet (DFO demographic overview).

At the Beneath the Veneer Workshop, I made the suggestion that "baseline data" be included so that managers and the Department as a whole could measure change, and, by extension, our performance at achieving equity. Although inputting of the baseline year data this might prove to be a labour-intensive exercise, once done, it would not have to be done again.

As a point of information, I showed the third edition of the HRD booklet to about 15 different regional and HQ staff attending the workshop. Only one person had ever seen it before and he said he had not read it (he filed it without circulating it to his staff). Would it be possible to publish at least some of the data together with the information on the availability of the whole booklet?

Iola Price.

Editor's note: Great idea. Look for more data in upcoming issues of Pisces.

Bouquets of flowers for the wonderful "Beneath the Veneer" conference!

Such positive spirit and ideas, and genuine concern for the people and issues at stake, was heartening to see.

Cluineas Boyle

Cornwall Conference Team

Members of the Organizing Committee – Claire Beaulac (Communications), Gilles Lemieux (Personnel), Lise Ménard (Communications), Nicole M. Deschênes (Communications), Pierre Paquette (Communications) and Judy Maki (Conference Secretariat, P&PP).

Conference Participants

National Capital Region

Acheson, Sheila
Audet, Carole
Barrette, Miche-Line
Beaulac, Claire
Bolduc, Paul André
Boudreau, Jean Claude
Boyce, Norbert
Boyle, Ciuineas
Chandonnet, Jean
Charlebois, Michel
Cowan, Kate
Cruise, Sandra
Deschênes, Nicole
Doubleday, Bill
Erwin, Doris
Flansberry, June
Fraser, Miriam
Gaudreault, Anne
Gauthier, Michele
Grogan, Maggie
Guruprasad, Maureen
Joanisse, Louise
Johnstone, Colleen
Kent, Jim
Knowles, David
Lapointe, Esther
Lark, John
Lasher, Valerie
Laviolette, Madeleine
Lawlor, Mike
Lemieux, Gilles
Lemieux, Ron
Lyons, Judy
Maki, Judy
Manson, Sheryl
McDonald, Bruce
Mellano, Grace
Ménard, Lise
Meyboom, Peter
Morrissey, Brian
Muir, Doreen
O'Shea, John
Paquette, Pierre
Poetschke, Thomas
Pratt, Joan
Price, Iola
Quintal-McGrath, Joyce
Robichaud, Sylvia
Rocque, Susan
Schissler, Fran
Smith, Darlene
Sullivan, Gerry
Tatasciore, Lisa
Thomas, John
Thomas, Mary
Traversy, Karen
Van Den Borre, Marc
Zito, Jim

Gulf Region

Atwin, Keith
Bernard, Gisèle
Bouchard, Nicole
Chadwick, Mike
Cormier, Alphonse
Gaudet, Emélia
Léger, Claude
Lévesque, Paulette
Myers, Ruth
Richard, Carole
Robichaud, Louise
Smith, Janet
Turcotte, Anne
Walsh, Alfred

Quebec Region

Alie, Gilles
Bailey, Richard
Blanchette, Louis
Bossé, Lucie
Cormier, Jacinthe
Denis, Josette
Dubé, Viateur
Farndon, Pierrette
Gervais, Jean-Marie
Lachance, Jean-Guy
L'Heureux, Collette
Marchand, Suzanne
Martin, Denis
Morneau, Renée
O'Connor, Noella
Savage, Louise

Scotia-Fundy Region

Broussard, Joan
Coulton, Nancy
Crossland, Kim
d'Entremont, Paul
Grant, Paula
MacDonald, Barry
Maclean, Al
Makin, Roberta
McLean, Jane
Morse, Roger
Murray, Philomena
Pendleton, Tina
Peterson, Ingrid
Ross, Peter
Rumley, Elizabeth
Scattolon, Faith
Simms, Judy
Thibault, Yvon
Van Trottier, Tanya
Watson-Wright, Wendy
Young, Rick

Newfoundland Region

Bruce, Bonita
Bungay, Brenda
Flynn, Helen
Kennedy, Karen
Mathisen, Anne Lis
Melendy, Cecelia
Phelan, Doug
Pittman, Kathleen
Pynn, William
Ray, Sankar
Slade, Frank
Thistle, Alex
Wiseman, Robert
Yetman, Carmelita

Pacific Region

Aweryn, Barbara
Beamish, Dick
Birch, Margaret
Bouskill, Carol
Brownlee, Stephen
Devlin, Ian
Dickson, Francis
Gibson, Al
Glover, Kate
Groves, Linda
Harvey, Tracy
Hohn, Jeri
Hughes, Debra
Lacey, Gary
Lee, Frank
Masson, Colin
McLaurin, Sandy
Nadeau, Michelle
Perry, Ted
Sandercock, Keith
Schubert, Leslie
Steele, Susan
Taylor, Nick
Valliant, Hilary
Van Tine, Jim
Withler, Ruth

Central & Arctic Region

Anderson, Laura
Ayles, Burton
Beal, Bert
Dheere, Jacqueline
Fredette, Judy
Gibson, Jim
Glowacki, Donna
Leonhard, Sharon
MacDonald, George
Martin, Jane
Ralph, Karen
Richards, Bruce
Scherer, Eberhard
York, Roberta

Please recycle!
Think Recycling!

LE POINT TOURNANT

LE MPO À L'AUBE D'UNE ÈRE NOUVELLE

En bref

- Le plafond de verre
- Le monde de Wally
- Réactions

Pêches et Océans Fisheries and Oceans

Canada

« Les programmes d'action positive sont basés sur le mérite. Ils reposent sur l'admission du fait qu'il existe dans la fonction publique une énorme richesse de talents non utilisés. »
Wally Clare

« Le plafond de verre. Les femmes peuvent voir les carrières des échelons supérieurs, mais elles n'y ont pas accès. »
Jocelyne Côté-O'Hara

« Vous vous sous-estimez quand vous dites que vous avez besoin de l'appui des échelons supérieurs, parce que vous avez beaucoup plus de pouvoir que vous ne le pensez. »
Dr. Peter Meyboom

« La piètre représentation des femmes dans les domaines scientifiques et techniques est presque scandaleuse aujourd'hui. »
Dr. Pierre O. Perron

« Nous ne voulons pas de traitement de faveur, mais des possibilités de carrière justes et équitables fondées sur le mérite. »
Joan Broussard

Table des matières

Une conférence qui porte ses fruits

Ébauche de plan d'action

La réponse du Sous-ministre

Où sont les femmes
Allocution prononcée par Jocelyne Côté-O'Hara

L'univers de Wally

Les carrières pour les femmes, des dés pipés ?
Pierre O. Perron, président du Conseil national de recherches

Cathy Downes fait valoir ses arguments

Au-delà des apparences
Résumé du *Rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique*

Un aperçu du MPO – c'est triste !

Ateliers tenus au cours de la conférence
Proposition d'une vaste gamme de mesures à prendre

Équipe d'action
Créée pour mettre en œuvre les recommandations formulées à la conférence de Cornwall

Entrevues

Frank Slade
« Je comprends maintenant la profondeur du problème. »

Joan Broussard
« Mon attitude a changé de façon radicale. »

Anne Turcotte
« J'ai hâte de voir les résultats prendre forme. »

Suzanne Marchand B.
« Un esprit de collégialité régnait parmi les participants. »

John Lark
« J'ai constaté qu'il y avait des engagements vis-à-vis des objectifs de la conférence. »

Roberta York
« Je repars plus optimiste que je ne l'étais à mon arrivée. »

Debra Hughes
« J'ai vraiment beaucoup d'espoir en l'avenir. »

Réactions

Liste des participants

Conférence de Cornwall
Membres du comité organisateur

Le coin des lecteurs

Le point tournant est publié par la Direction générale des communications du ministère des Pêches et des Océans, 200, rue Kent, 14e étage, Ottawa (Ontario) K1A 0E6.

MPO 4434 Nº d'ISBN : 0-662-57714-0 Nº de cat. : Fa 23-173/1990

Une conférence qui porte ses fruits

Le 11 juillet 1990, 163 personnes se sont réunies à Cornwall, en Ontario, afin de discuter des questions et des recommandations présentées dans le rapport intitulé *Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique*. Le rapport a été déposé à la Chambre des communes le 24 avril 1990. Depuis, de nombreux ministères se sont penchés sur leur propre situation afin de voir ce qui pourrait être fait.

Au sein du ministère des Pêches et des Océans, lorsque le sous-ministre Peter Meyboom a demandé au comité de direction du ministère ce qui pourrait être fait en réponse au rapport, il est devenu évident que les employés et la direction s'avéraient les clés de la solution. La conférence de Cornwall constituait le pas suivant dans le cadre du processus.

Si la majorité des femmes pensent qu'il y a un plafond de verre et que la plupart des hommes ne sont pas de cet avis, alors nous devons engager le dialogue. Il nous faut combler ce fossé qui existe au niveau des perceptions. C'est pourquoi on devait inviter des hommes et des femmes à participer à la conférence.

Et si on tente de parvenir à l'équité d'emploi à tous les niveaux et dans tous les groupes, il faut représenter toutes les catégories professionnelles et dès lors, le sous-ministre a invité des gestionnaires, des membres de la catégorie professionnelle et scientifique, des membres de la catégorie de l'administration et des services extérieurs, des membres du domaine technique, du soutien administratif et de l'exploitation. Et ces gens provenaient de toutes les régions.

Nicole Deschênes

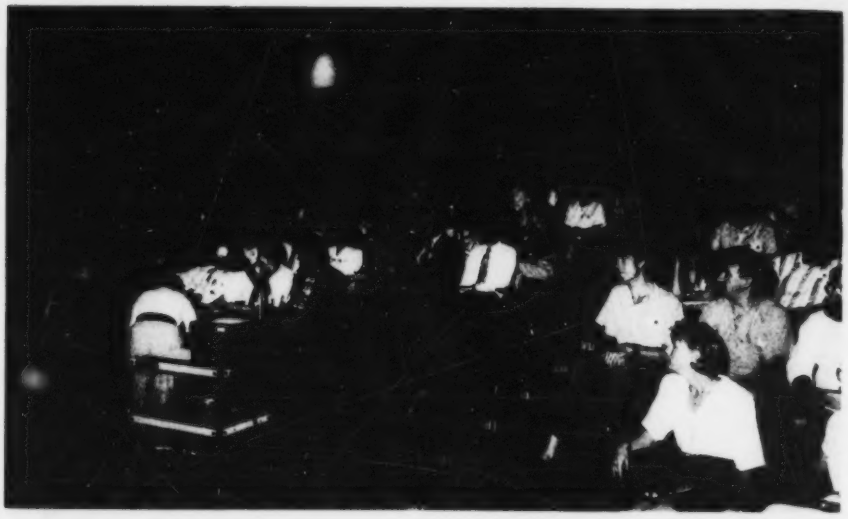
Mais pourquoi agir si rapidement? Pourquoi pas en septembre ou plus tard? Au MPO, on ne reportera jamais les choses le plus tard possible. Il y a toujours des réunions de consultation avec les pêcheurs, toujours des sujets d'actualité afin de nous tenir en haleine, des ateliers internationaux, des conférences ou des notes documentaires qui doivent être préparés.

Wally Clare, l'un des conférenciers à la conférence de Cornwall, nous a dit : « Si vous y croyez, alors faites-le. » Et nous l'avons fait.

Nicole Deschênes

Nicole Deschênes
Directrice générale des Communications
Ministère des Pêches et des Océans

Proposition des employés



L'atelier de travail 3F a proposé et unanimement résolu de présenter cette résolution à l'ensemble des participant(e)s de cette conférence afin qu'elle soit acceptée de tous.

« Considérant la sensibilisation que le ministère a démontré face à la situation de la femme au MPO en convocant cette conférence, les participants et les participantes de cette conférence représentant les divers groupes et régions à travers le Canada sont unanimes dans leur détermination d'entreprendre les actions nécessaires afin de changer les attitudes, les traditions et les systèmes en place afin d'établir une représentation juste et équitable des femmes à tous les niveaux et dans tous les groupes à travers le Ministère, et nous demandons à la Haute Gestion d'être le Maître d'œuvre de cette transformation positive et constructive au sein du MPO. »

Cette résolution fut adoptée unanimement par l'assemblée.

Réponse du Sous-ministre

Tout comme Wally Clare, j'avoue que je me sens un peu nerveux. Je ne me rappelle pas avoir pris la parole devant un auditoire aussi exigeant.

J'aimerais d'abord vous parler brièvement de la conférence. J'ai toujours trouvé extraordinaire de participer à des événements du genre de celui-ci, qui réunit des personnes hors de leur milieu de travail, des gens qui ne se conduisent pas comme des patrons, mais comme des gens ordinaires. Et il m'est toujours apparu bizarre que l'on ne puisse se comporter comme des gens ordinaires sur les lieux du travail. Nous avons créé un mythe du professionnalisme dont nous nous entourons comme d'une armure. Au cours de réunions comme celle d'aujourd'hui, cependant, les masques tombent et des gens qui ne se connaissaient pas et qui représentent des catégories organisationnelles indépendantes l'une de l'autre sont tout d'un coup capables de travailler ensemble, d'être créateurs et d'être une source d'inspiration mutuelle ainsi qu'une source d'inspiration

pour le groupe dans son ensemble. En ce sens, cette réunion exceptionnelle fut des plus intéressante et fructueuse.

Je dois avouer que la psychologie entourant le thème de l'événement me paraît difficile à cerner. Selon une théorie, nombreux sont les gestionnaires de sexe masculin qui sont le produit d'une éducation rigide dispensée par des mères exigeantes et qui en auraient conçu un peu de rancune envers les femmes et ce, pour le reste de leurs jours. Hier, alors que je faisais la ronde parmi les différents ateliers de travail, j'ai remarqué que beaucoup de commentaires personnels faisaient allusion au fait que les gens ont des enfants et que bien des mariages sont brisés. Jamais, en d'autres circonstances, je n'ai entendu des faits de la vie personnelle des gens occuper ainsi l'avant-plan des discussions. En règle générale, on ne parle pas de ces choses, on les supprime des discussions, les réservant pour notre autre vie, celle à l'extérieur du lieu de travail. Mais dans le cadre de la conférence, on dirait que la vie privée et la vie professionnelle ont formé un tout comme jamais cela ne s'était fait. Il faudra certainement nous y habituer parce que c'est de cela qu'il s'agit.

Vous vous sous-estimez quand vous dites que vous avez besoin de l'appui des échelons supérieurs, parce que vous avez beaucoup plus de pouvoir que vous ne le pensez. *Mais si vous attendez d'obtenir l'appui de l'échelon le plus élevé – ou si vous espérez l'obtenir – et si je représente pour vous cet échelon le plus élevé du ministère, alors dites-vous que vous avez mon appui.*

Mais ce n'est pas tout. C'est une chose que d'avoir de bonnes intentions, c'en sera une autre de concrétiser ces bonnes intentions et c'est ce qui sera le plus difficile. En écoutant les recommandations et en les associant mentalement au ministère, j'ai pu constater que nous avions encore un bon bout de chemin à faire. En fait, nous

Peter Meyboom

sommes si loin derrière ce qui a été décrit comme étant la situation idéale, que chaque pas dans la bonne direction sera accueilli avec enthousiasme parce que le moindre changement dans les pourcentages sera considéré comme un grand pas en avant.

Par exemple, je croyais que beaucoup de femmes participaient au programme de carrière d'agent des pêches, mais je me trompais. J'avais cette fausse impression parce que j'ai assisté à la plupart des séances de formation au cours des quatre dernières années et que le nombre de femmes était remarquable au cours des dernières séances. Le programme de carrière d'agent des pêches du ministère compte 612 agents des pêches, dont 28 seulement, soit 5 p. 100, sont de sexe féminin. Fait encore plus surprenant, les 28 femmes se trouvent dans seulement deux régions : Scotia-Fundy et le Pacifique. On pourrait donc faire des progrès énormes si l'on mettait en œuvre ce que certains d'entre vous avez proposé ce matin, entre autres ouvrir des avenues au sein du ministère que les gens pourraient emprunter pour être admissibles au programme de carrière d'agent des pêches – un peu comme Wally Clare a parlé des receveurs officiels.

La situation n'est guère plus brillante dans le secteur de l'inspection, dont il a également été question au cours de la conférence. Il y a au total 225 employés à l'inspection. Vingt-cinq d'entre eux, soit 10 p. 100 de la main-d'œuvre, sont des femmes. Côté scientifique, le MPO compte 157 femmes dans son effectif de 1 090 personnes, ce qui constitue 15 p. 100 de la main-d'œuvre du secteur. Nous avons fait des progrès remarquables dans

ce secteur au cours des dernières années grâce à un programme de revitalisation scientifique. Ce programme a pris naissance au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources où l'effectif scientifique s'amenuisait. L'âge moyen des employés était de 52 ans. Le Conseil du Trésor a donc accordé un certain nombre d'années-personnes aux ministères confrontés au même problème et nous avons utilisé ces années-personnes non seulement pour revitaliser le groupe scientifique, mais pour y amener des scientifiques de sexe féminin. À cet égard, il faut rendre hommage à Bill Doubleday, l'instigateur de cette action.

J'ai entendu des gens dire qu'il n'y avait plus de nouveaux programmes que nous pourrions utiliser. C'est faux, il y a effectivement de nouveaux programmes. On nous a donné des fonds et des années-personnes pour faire des études sur la morue du Nord et pour travailler davantage dans le domaine de l'information, des données et des statistiques scientifiques. Tous ces programmes comportent des années-personnes et à la lumière de nos discussions, je suis déterminé à ce que la moitié de ces postes soient occupés par des femmes bien que vous m'ayez tous conseillé de ne pas fixer de contingents.

Lorsque je considère ces recommandations, ma première réaction est qu'à l'exception de celles qui ont trait aux congés de maternité ou de paternité et de quelques avantages comme les pensions, aucune d'entre elles ne nécessite l'approbation de qui que ce soit ou que nous ayons à les soumettre au Conseil du Trésor ou autres. À première vue, il me semble que tout peut être fait à l'intérieur du ministère.

Et les thèmes que vous avez mis de l'avant – la formation, les postes tremplins et un fonds pour les années-personnes nécessaires – tout cela peut être fait au sein même du ministère. C'est un engagement que je prends.

Vous avez proposé la création d'une équipe de mise en œuvre et je recommande que François Pouliot, le sous-ministre adjoint principal, en assure la présidence et que les membres de cette équipe soient : son directeur des pratiques intégrées, Bruce McDonald, ainsi que Lise Ménard, Fran Schissler et David Knowles. J'aimerais recommander des gens des régions et au risque d'oublier certaines personnes, laissez-moi au moins recommander Sharon Leonhard et Mimi Breton. Ce groupe sera responsable non seulement de la mise en œuvre des recommandations, sous l'égide du sous-ministre adjoint principal, mais il aura l'autorité voulue pour rédiger tous les règlements qui pourraient s'avérer nécessaires. Je ne crois pas que tout ceci doive se traduire par des règlements, car moins il y a de règlements, mieux c'est, à mon avis.

Tout le monde parle d'attitude, et je n'ai pas de solution magique à cet égard. Personnellement, j'ai un peu peur des femmes et de la façon dont elles parlent. Jamais je n'ai eu affaire à autant de femmes. La seule personne à qui j'ai affaire ne réplique pas. Mais vous, vous parlez. . . et il faudra que je m'y habitue. C'est ce que j'entends par attitude, parce que certains d'entre nous devrons nous y habituer aussi. Après deux jours, je suis déjà habitué et j'ai apprécié cette session à laquelle je suis très heureux d'avoir assisté parce que je crois que l'atmosphère de cette conférence était différente de celle de toutes les conférences auxquelles j'ai assisté dans ce ministère, ou n'importe où dans le gouvernement à vrai dire. Et quelle qu'en soit la raison, c'est le mélange de personnes, de régions de compétences professionnelles et d'âges qui a été réuni ici comme par magie.

Wally Clare a dit que ce dont nous avons besoin, c'est d'un allié véritable. Je vous promets d'être cet allié. Nous devrions d'ailleurs tous nous faire cette promesse à nous-mêmes. Sans quoi, le momentum sera perdu, comme j'ai entendu certains d'entre vous le mentionner. Je ne crois pas du tout que ce momentum se perdra. Je pense que le groupe est trop grand pour que cela se produise et que nous pourrons tenir des conférences de suivi.

J'ai pensé qu'il était plus important de tenir la réunion que de la remettre à plus tard. C'est la raison pour laquelle les sous-ministres adjoints ne sont pas tous présents, pas plus d'ailleurs que les directeurs généraux régionaux, mais ils vont tous en entendre parler par vous et par moi et nous allons entreprendre quelque chose dans le ministère. Je suis persuadé qu'il y avait beaucoup de vérité dans ce que Wally a dit. Une fois que vous avez un nouveau genre d'organisation et un nouveau mélange de personnes dans cette organisation, vous aurez probablement une bien meilleure organisation. Je suis convaincu que nous allons avoir une bien meilleure organisation. *Et nous pouvons y arriver, comme je l'ai déjà dit, dans le cadre même du ministère, en faisant appel aux ressources du ministère. C'est ce que j'ai l'intention de faire. C'est ce que je suis déterminé à faire.*

Les statistiques sont terribles et c'est ce qui me remplit d'espoir : quand on commence au bas de l'échelle, on est heureux de chaque échelon que l'on gravit. Nous rendrons publics nos résultats. Nous possédons déjà une publication sur la répartition des hommes et des femmes dans chaque catégorie professionnelle. Je suis surpris que ce document ne soit pas mieux connu. Je pense que ce serait une bonne idée de le considérer comme une mesure-étalon. Tous les employés du ministère devraient entendre parler de la conférence et j'espère que la publication que nous lancerons sera le reflet de l'esprit qui nous a animés ici. Pour moi, cette rencontre a été une expérience personnelle extraordinaire et *je vous remercie de votre accueil, de votre amitié et de votre engagement. Soyez assurés du mien.*

Où sont les femmes ?

Points saillants de l'allocution que Jocelyne Côté-O'Hara, membre du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique, a prononcée lors de la conférence de Cornwall.

Qu'avons-nous appris? Le rapport contient un certain nombre de messages qui reviennent régulièrement.

Tout d'abord, les femmes constitueront bientôt la majorité de la main-d'œuvre canadienne. Pour utiliser au maximum nos ressources humaines, nous devons offrir de nouvelles possibilités aux femmes, surtout au moment où les exigences à l'égard de la qualité et du professionnalisme de la fonction publique sont très élevées.

Ensuite, la représentation actuelle des femmes dans la fonction publique équivaut à peu près à leur représentation dans la main-d'œuvre canadienne. Les femmes se concentrent cependant dans un petit nombre de catégories d'emplois, et sont comprimées aux échelons inférieurs des classifications d'emploi.

Enfin, il est nécessaire que le gouvernement et les gestionnaires de la fonction publique s'engagent à réaliser un meilleur équilibre entre les sexes. Un des principaux défis auxquels les gestionnaires doivent faire face est de changer les attitudes envers les femmes. La culture organisationnelle dans nos milieux de travail constitue toujours l'obstacle le plus important pour l'avancement des femmes dans la fonction publique.

Mme Pat Carney raconte une anecdote sur les origines du groupe de travail.

Dans les trois ministères dont elle a obtenu le portefeuille, elle avait été étonnée de constater le faible nombre de femmes parmi les cadres supérieurs de la bureaucratie; bien souvent, les femmes cadres ne l'étaient qu'à titre suppléant.

On peut certes se retirer du débat et se féliciter des progrès accomplis : bien sûr, il y a eu des améliorations; il n'y a aucun doute que des femmes ont accédé aux postes les plus importants au pays.

Mais lorsqu'elle a constaté qu'il y avait si peu de femmes aux échelons élevés de la fonction publique, Pat s'est mise à demander à ses hauts fonctionnaires : « Où sont les femmes? »

On lui répondait : « Il y en avait une, mais elle est partie. » « Il y en a une, mais elle n'est pas encore assez bien formée. » « Elle est trop jeune. »

Les femmes se rendent-elles assez rapidement aux échelons supérieurs de la fonction publique pour assurer le rendement optimal de la bureaucratie de demain?

La situation dans laquelle se trouvent les femmes dans la fonction publique va-t-elle aller en s'améliorant si les pratiques actuelle se poursuivent?

Le rapport que nous avons préparé répond franchement : « Non! »

Jocelyne Côté-O'Hara

Quatre recommandations fondamentales

Pour tenter de répondre à cette question, le Groupe de travail a fait quatre grandes recommandations au président du Conseil du Trésor.

La première recommandation :

Dans le domaine de l'ENGAGEMENT, nous proposons de passer à une nouvelle phase dans les efforts entrepris par le gouvernement pour en arriver à un meilleur équilibre entre les sexes. Nous l'appellerons la phase II.

La phase I, ce sont les réformes et les gains des 20 dernières années.

Mais la représentation des femmes dans la fonction publique ne doit être perçue que comme un début. Il est temps de passer à la phase II de l'équilibre entre les sexes.

Les résultats de la phase I sont, bien sûr, que des occasions d'emploi ont été ouvertes aux femmes à tous les niveaux organisationnels, du moins en théorie. Nous devons maintenant, dans cette phase II, aplanir les inégalités qui persistent dans les faits.

La deuxième recommandation :

La deuxième recommandation consiste à faire de l'équilibre entre les sexes un problème de GESTION. C'est une recommandation qui intéresse tous ceux et celles qui sont réunis ici aujourd'hui.

Le rapport se sert d'une métaphore très utile, celle du « plafond de verre ». Les femmes peuvent voir au travers et contempler les niveaux de carrière supérieurs, mais ne peuvent pas percer ce plafond.

Nous avons découvert que la plupart des femmes (67 p. 100) croient en l'existence du plafond de verre. La plupart des hommes n'en croient rien. Seulement 29 p. 100 des hommes croient en l'existence d'un plafond de verre qui empêche les femmes d'obtenir de l'avancement. À la haute direction, 79 p. 100 des femmes affirment la présence du plafond, par opposition à 23 p. 100 des hommes.

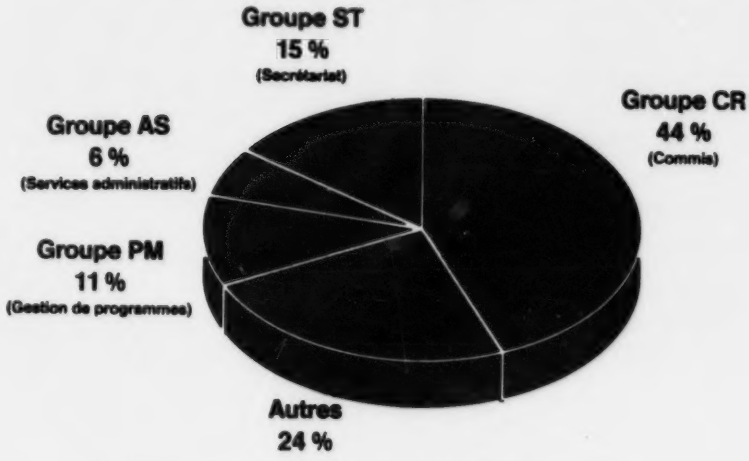
Voilà un défi pour la direction. Si la moitié des femmes employées croient qu'il existe un peu partout des entraves subtiles à leur avancement dans la fonction publique et si la majorité des hommes gestionnaires ne croient pas en l'existence de ces obstacles, il y a peu de chances d'améliorer la situation.

Après avoir consulté les données du Conseil du Trésor et de Statistique Canada, et créé un nouvel outil de mesure des restrictions imposées aux femmes dans la fonction publique, le Groupe de travail a fourni la preuve empirique de l'existence d'un plafond de verre.

Dans les catégories de direction, il y a seulement 14 p. 100 de femmes parmi les cadres supérieurs et 10 p. 100 dans les postes de direction.

CONCENTRATION

des femmes par groupe professionnel

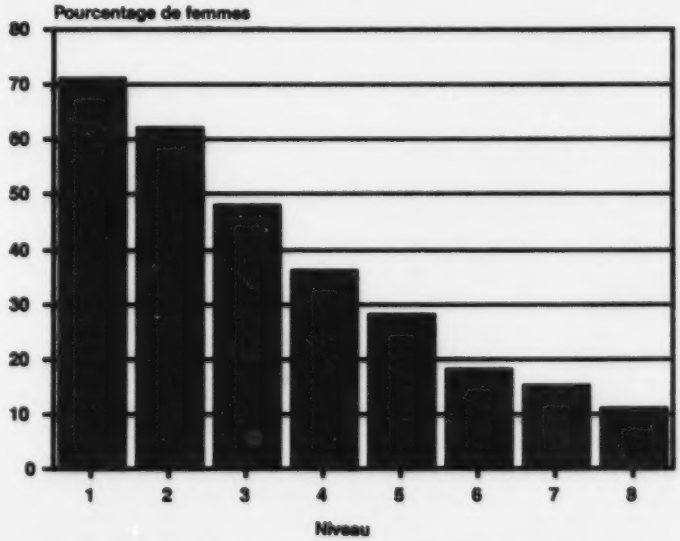


(Répartition procentuelle de toutes les femmes de la fonction publique)

- **44 % des femmes fonctionnaires sont des commis aux écritures**
- **60 % des femmes fonctionnaires sont des commis aux écritures ou des sécrétaires**
- **75 % des femmes fonctionnaires appartiennent à quatre de 72 groupes professionnels**

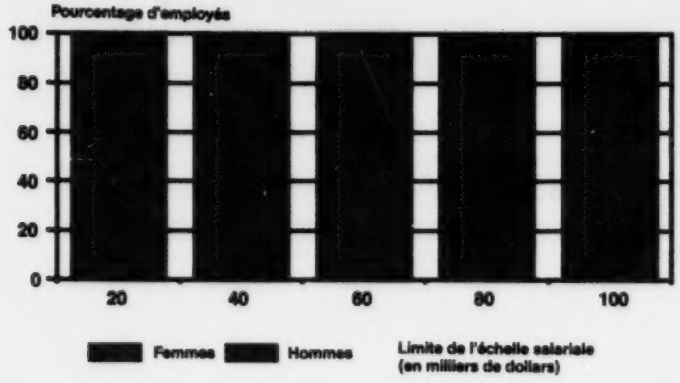
COMPRESSION

Répartition des femmes dans le groupe des services administratifs

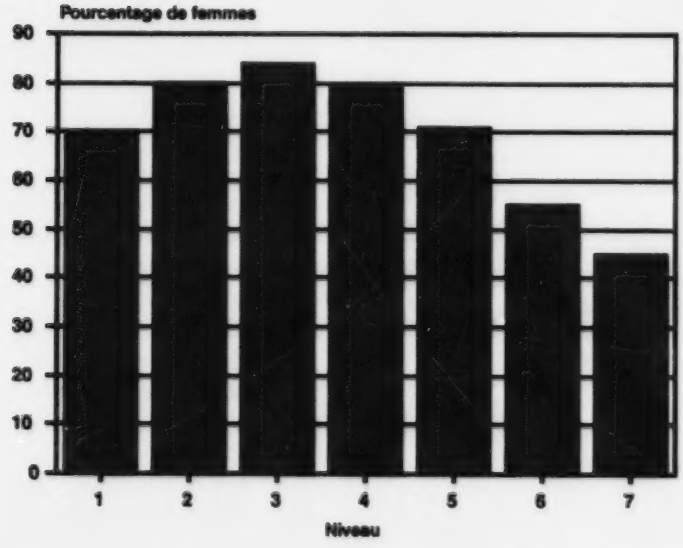


- **70 % des employés de niveau 1 sont des femmes**
- **14 % des employés de niveau 7 sont des femmes**
- **60 % des femmes occupent des postes aux niveaux 1 à 3**

Répartition des hommes et des femmes selon l'échelle salariale, en 1988



Répartition des femmes dans le groupe des commis aux écritures



- **80 % des commis sont les femmes**
- **50 % des commis aux niveaux 6 et 7 sont des hommes**

Dans les catégories scientifique et professionnelle, il y a moins de 25 p. 100 de femmes; dans la catégorie technique, 14 p. 100 et parmi le personnel exécutant, 13 p. 100.

Chacune de ces catégories arrive bien en-deçà des 43 p. 100 des femmes dans la fonction publique. Pour reprendre la question de Pat Carney, « Où sont les femmes» ?

Au cours de l'étude des restrictions imposées aux femmes dans les échelons inférieurs, le Groupe de travail a mis au point un indice d'équité. L'indice d'un groupe bien équilibré est de 100. S'il est supérieur à 100, c'est qu'il y a un nombre exagéré de femmes aux échelons supérieurs de ce groupe; s'il est inférieur à 100, c'est parce que les femmes de ce groupe sont cantonnées dans les échelons inférieurs.

La seule catégorie dans laquelle les femmes ont enregistré un indice supérieur à 100 était la psychologie, où la marque était de 125. Trois groupes de classification ont obtenu entre 90 et 100, soit les communications, le bien-être social ainsi que les services d'information. Ces trois groupes ensemble représentent moins de 1 000 années-personnes.

Personnellement, ce qui m'a convaincue encore plus, ce sont les résultats que nous avons obtenus au moyen d'entrevues et de questionnaires, et qui soulignent la perception du plafond de verre.

Une femme a décrit de quelle façon le fait que son supérieur voulait qu'elle demeure sa secrétaire l'a menée à son propre plafond de verre : « Il y a beaucoup de patrons qui ne veulent pas perdre une bonne secrétaire, nous a-t-elle dit, et qui l'empêchent délibérément d'accéder à la formation, aux affectations suppléantes, etc. Ces directeurs peuvent aller jusqu'à évaluer son rendement à la baisse

« C'est simple : l'économie canadienne ne peut se permettre de négliger toutes les compétences que recèle plus de la moitié de la main-d'oeuvre. »

Jocelyne Côté-O'Hara

même s'il a été supérieur, ou lui donner des références peu chaleureuses . . . »

D'autres femmes se sont heurtées au plafond de verre en ce qu'elles ont manqué d'occasions véritables de formation. Selon l'une d'elles : « Les possibilités offertes aux femmes dans la fonction publique sont limitées et semblent surtout confinées à leur permettre de s'améliorer dans leur travail actuel, tandis que ce dont elles ont vraiment besoin, c'est d'acquérir les compétences monnayables qui leur ouvriront les portes d'autres emplois. »

Une autre fait le commentaire suivant : « Même lorsqu'on vous offre des occasions supposées de perfectionement, ce sont généralement des mutations latérales déguisées. »

Nous avons recommandé dans notre rapport que le premier objectif de la direction dans la fonction publique soit l'élimination du phénomène de refoulement des femmes aux salaires et aux rangs les plus bas. Nous suggérons à la direction de se servir de l'Indice d'équité pour mesurer ses progrès, et aux gestionnaires de rendre régulièrement compte de leurs progrès aux ministres, aux sous-ministres, à la Commission de la fonction publique et au grand public.

Une autre de nos recommandations à la direction concerne le besoin d'aider les employés à harmoniser leurs responsabilités au travail et leurs devoirs familiaux.

Un quart des femmes ayant des enfants de moins de 12 ans ont déclaré qu'au cours des trois dernières années, on leur a dit que le fait qu'elles ont des enfants était une des raisons pour lesquelles elles n'avaient pas été promues.

Au niveau de la direction de la fonction publique, nous soulignons l'importance de mettre l'accent sur les niveaux intermédiaires de la fonction publique, dans les catégories où le taux de départ est élevé.

Jocelyne Côté-O'Hara

Trois secteurs méritent surtout une étude approfondie : les commis et secrétaires, qui regroupent 60 p. 100 des femmes; les catégories professionnelle, scientifique et technique, qui accusent un retard dans l'avancement des femmes, et les professions non traditionnelles en général.

La troisième recommandation :

Parmi nos suggestions au sujet des systèmes, il n'y a rien de nouveau. Les même recommandations ont été faites dans des rapports antérieurs. Bon nombre d'entre elles sont visées par l'étude liée à l'initiative Fonction publique 2000, mais certaines soulèvent des controverses.

L'une d'entre elles prévoit la modification de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin que soit éliminé le paragraphe 2(2) – la clause d'action positive à l'intention des militaires. En vertu de cette clause, les anciens membres des Forces armées, de la Gendarmerie Royale du Canada et du Service canadien du renseignement de sécurité peuvent se présenter aux concours internes sur un pied d'égalité avec les fonctionnaires.

Nous faisons cette recommandation parce que nous croyons qu'un accès facile à une seconde carrière, à une époque où les possibilités d'avancement sont limitées, constitue un avantage injuste. Le fait que cette clause vise également des femmes n'influe pas sur notre décision. Les hommes autant que les femmes ont souligné les problèmes attribuables à cet article de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ces problèmes étant plus graves dans les bureaux, du gouvernement fédéral à l'extérieur d'Ottawa.

La quatrième recommandation :

La quatrième et dernière recommandation du Groupe de travail est de s'efforcer, de façon délibérée et soutenue, de changer les attitudes et la culture organisationnelle de la fonction publique par rapport aux femmes.

Nous aimons probablement tous croire que dans notre culture organisationnelle, les femmes jouissent déjà d'un statut égal. Pourtant, les entrevues ont clairement fait ressortir la nécessité d'un changement général de nos attitudes.

Le harcèlement sexuel constitue une autre préoccupation importante à propos de notre culture organisationnelle. Une femme a mentionné comment la direction avait réprimandé l'auteur d'actes de harcèlement sexuel et l'avait obligé à s'excuser. Mais c'est la femme qui a reçu la mauvaise évaluation, sous prétexte que ses rapports humains n'étaient pas positifs. L'auteur du harcèlement a reçu une évaluation flatteuse, nous a-t-elle rapporté.

Dans le cadre de notre recherche – qui comprenait l'étude de 117 rapports, des réponses au questionnaire obtenues de 6 000 femmes et de 6 000 hommes, plus de 200 entrevues, et de nombreuses études spéciales – nous avons pu détruire quelques-uns des mythes qui persistent toujours dans la culture organisationnelle de la fonction publique.

Un mythe dit que les femmes ne sont pas aussi instruites que les hommes. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, les femmes ont une meilleure éducation que leurs homologues masculins.

Selon un autre mythe, les femmes n'envisagent pas leur carrière aussi sérieusement que les hommes. Grâce au questionnaire, nous avons trouvé des preuves permettant de réfuter cette hypothèse.

Enfin, un autre mythe est que l'équilibre entre les sexes s'établira avec le temps. D'après nos recherches, d'ici 20 ans, peu de groupes de la fonction publique auront réalisé l'équité, et certains groupes connaîtront une compression accrue si les mesures et l'engagement décrits aujourd'hui sont pris.

Nous ne réussirons pas à changer les attitudes et la culture organisationnelle dans la fonction publique, tant que ces mythes ne seront pas complètement détruits.

Pour y arriver, le Groupe de travail suggère la tenue d'une discussion ouverte des questions et des objectifs. Nous recommandons que les conséquences sur le plan de la gestion détaillées dans notre rapport soient intégrées aux cours offerts au Centre canadien de gestion.

Certains vous diront : « À quoi bon? À cela nous répondons que les données démographiques représentent la destinée des femmes canadiennes. C'est simple : l'économie canadienne ne peut se permettre de négliger toutes les compétences que recèle plus de la moitié de la main-d'œuvre.

La fonction publique est le plus important employeur au Canada. C'est une institution qui s'enorgueillit de se situer à la fine pointe des réformes sociales. La fonction publique a le devoir, pour elle-même, pour ses employées et pour le pays, de mettre au meilleur profit possible le talent des femmes qui y travaillent.

Sinon, la fonction publique y perd, et de trois façons importantes.

D'abord et avant tout, les femmes sont constamment employées dans des postes en-deçà de leurs qualifications et de leurs compétences.

Ensuite, les femmes n'ont pas accès à la formation et à l'expérience de travail qui leur permettraient d'exploiter leur potentiel.

Enfin, et c'est peut-être l'entrave la plus subtile et la plus dommageable de toutes, les femmes perdent leur assurance et leur motivation parce que l'on ne tient pas compte de leurs compétences ou qu'on les sous-estime.

Pour être le meilleur, il faut attirer les meilleurs éléments, les récompenser et surtout, les conserver. La moitié des talents de ce pays appartient aux femmes du Canada, et le Groupe de travail désire voir ces talents servir au meilleur escient possible.

Comme nous l'a dit un sous-ministre, « la matière grise est distribuée au hasard, et 50 p. 100 se trouve dans la tête des femmes. Pourquoi se limiter à la moitié des cerveaux et prendre la demi-part inférieure de cette moitié pour combler des postes, quand il est possible d'utiliser la demi-part supérieure de l'autre moitié? ».

Wally Clare

L'univers de Wally

Les méthodes révolutionnaires de Wally Clare, cadre supérieur au bureau du Surintendant des faillites, lui ont valu des marques de succès et d'approbation. Une fois que Wally eut expliqué étape par étape comment il a encouragé les commis de sexe féminin de son organisation à entreprendre un programme de trois ans en vue de devenir receveurs officiels des faillites, le slogan « Wally, c'est moi » a pris une toute nouvelle dimension. Nous vous présentons ci-après des extraits de l'allocution qu'il a prononcée devant les délégués à la conférence de Cornwall.

« L'histoire que je vais vous raconter est celle d'une organisation qui a vécu une expérience des plus enrichissantes lorsqu'on a modifié l'équilibre de ses activités internes et la composition de son personnel. On attribuera peut-être trop de mérite à la direction quand on parlera de ce qui s'est passé et pas assez aux employés qui ont pris part à certains des programmes que nous avons mis sur pied.

« Le bureau du Surintendant des faillites est un endroit où il fait très bon travailler. C'est un peu comme si on était l'entrepreneur de pompes funèbres officiel du Canada. Cette année, nous nous occuperons de près de 50 000 faillites, dont 40 000 seront de nature personnelle ou familiale. C'est là un travail éprouvant.

« Il y a environ six ans, on m'a chargé d'améliorer la sensibilité de notre organisation envers la clientèle, de faire preuve de plus de compréhension dans un univers où les faillites sont monnaie courante. Les 140 heures-personnes de notre organisation consacrées au travail de soutien étaient des femmes. En outre, seuls sept des 85 postes de professionnels de direction étaient occupés par des femmes, et quatre seulement étaient des postes d'autonomie. On a laissé entendre qu'il serait peut-être nécessaire de 'lancer' un certain nombre de femmes aux niveaux supérieurs de l'organisation afin d'effacer l'image négative que nous projetions.

« Le bureau des faillites embauche des comptables et assure l'application des lois. Aux yeux des gens, c'était là un monde d'hommes puisque le travail effectué était ardu, qu'il fallait parfois traiter avec des criminels et qu'il touche l'aspect déplaisant des transactions financières. C'est ainsi qu'avec les

années, nous en étions arrivés à recruter des gens qui correspondaient à l'image que nous nous faisions de notre organisation. L'idée de commencer à doter d'employées de sexe féminin les postes de direction nous semblait incongrue. Vous y pensez! Comment des femmes pourraient-elles réussir dans des postes de cadre, la faillite étant un domaine tellement spécialisé!

« Nous nous sommes finalement rendu compte que le problème ne consistait pas uniquement en l'absence de femmes aux échelons supérieurs, mais en l'absence de femmes dans tous les postes de responsabilité. Nous avons donc décidé de jeter les bases et d'offrir aux femmes la possibilité de travailler comme agentes des opérations ou d'occuper des postes de professionnels.

« Nous avons d'abord rassemblé les sept agentes déjà en poste à travers le pays afin qu'elles préparent un rapport sur la façon de créer des débouchés pour les femmes au sein de notre organisation. Le résultat? Une rupture totale de communication entre les sept et un débat entre les mains : le rapport devrait-il s'attarder à éreinter la direction pour ses fautes passées ou, au contraire, se concentrer sur l'avenir et les orientations à prendre? Nous nous sommes finalement retrouvés avec deux rapports!

« À maintes reprises, nous nous sommes demandé comment nous pouvions avoir la prétention de nous occuper des familles et des problèmes de quelque 35 000 familles chaque année et ce, sans que des femmes aient leur mot à dire dans les prises de décision. La moitié de notre clientèle est composée de femmes. Vous vous imaginez bien que la direction ne voyait pas d'un bon œil l'orientation que nous voulions donner à notre organisation!

« La réaction a été : 'Que faites-vous du principe du mérite? Vous ne pouvez pas embaucher des femmes, ce serait de la discrimination à l'envers'. Nous nous sommes démenés et nous avons débattu ces questions; la résistance a été très forte. C'est probablement notre directeur de Montréal qui a lancé les plus hauts cris, alléguant que les fonctions de receveur officiel des faillites exigent une bonne dose de trempe et de fermeté dans les rapports avec le public, les banques et les mandataires francophones. En fait, les mandataires francophones de Montréal ne sont pas prêts à accepter des femmes aux postes d'autorité. Un point, c'est tout.

« Je me sens très à l'aise devant quelqu'un qui m'avoue qu'il a des inquiétudes, des inquiétudes honnêtes, des convictions sincères. Ce que j'ai plus de difficulté à accepter, ce sont ceux qui se dérobent en disant : 'Je ne veux pas discuter de cela. Laissons passer la tempête. Ne vous en faites pas. Tous les deux ans, nous recevons un rapport selon lequel il y a des lacunes au niveau du recrutement'.

« Enfin, nous avons lutté, nous avons plaidé notre cause. Nous avons décidé de mettre sur pied un programme qui ouvre des portes aux femmes et nous sommes attaqués aux inégalités existantes dans l'organisation. Nous avons d'abord admis qu'il était impossible d'attirer des nouvelles recrues dans un environnement professionnel sans leur offrir un solide programme de formation pour les aider à s'intégrer et à bien fonctionner dans leur nouveau poste. Nous avons donc affecté une personne à plein temps à l'élaboration d'un programme global de formation visant à faciliter l'intégration à l'organisation. Il s'agira d'un programme de trois ans préparant les nouveaux venus à remplir toutes les fonctions de receveur officiel des faillites aux niveaux PM4, PM5 et PM6 dans divers bureaux.

« Notre premier recrutement touchait les universités du Québec dans le cadre du programme AGIR VITE. Nous avons engagé cinq femmes et un homme qui venaient pour la plupart de la région de Québec. Ils n'étaient pas très forts en anglais et je dois admettre que nous avons fait des erreurs à ce niveau. Le programme de formation s'étalait sur trois ans : les trois premiers mois étaient consacrés à un programme en résidence à Halifax, dans un environnement scolaire de 9 h à 21 h tous les jours. Nous avons placé nos recrues dans des bureaux où on avait assigné un conseiller à chacun, puis nous les avons affectées là où il est tout naturel d'envoyer six francophones faibles en anglais : à Toronto pour deux ans.

« Le deuxième niveau est beaucoup plus important. Nous avons reconnu que la totalité de notre personnel de soutien était de sexe féminin. Certaines des employées étaient extrêmement qualifiées et bourrées de talent. Nombre d'entre elles, pour des raisons familiales ou autres, avaient une formation scolaire ou des compétences qui auraient dû leur donner accès à des échelons beaucoup plus élevés, mais l'organisation ne leur en offrait pas la possibilité. Nous avons donc créé ce que nous appelons notre programme tremplin, essentiel pour amener les CR, peu importe leur niveau, au rang de PM4 en une période de trois ans. Et nous avons ouvert un concours rigoureux et intensif. Ce fut la lutte la plus âpre et la plus dure que j'ai jamais vue. Les candidates retenues sont parties trois mois en résidence à Halifax, puis ont travaillé sous la responsabilité d'un conseiller. Il y a des examens écrits et le processus d'accréditation est très sévère. Mais, au bout des trois ans, bon nombre de femmes étaient aptes à remplir toutes les fonctions de PM4, et pleinement en mesure de remplir les fonctions du receveur officiel des faillites.

« Il y a quelques années, le Vérificateur général a cité notre entreprise parmi les huit organisations qui se sont distinguées par leur rendement exceptionnel. Le moral de nos troupes est remonté en flèche. Je tiens absolument à souligner que nous devons une grande partie de ce succès aux nouveaux venus, particulièrement aux femmes. Le rapport du Vérificateur ne parlait absolument pas de la composition du personnel ni de la proportion de femmes dans l'organisation; il se basait sur la qualité de notre travail et des services offerts au public et à la clientèle dans un domaine particulièrement difficile d'application des lois. Je crois sincèrement que les améliorations importantes apportées à la composition de notre personnel sont à l'origine d'une nouvelle façon de voir les choses au sein de l'organisation. Nous nous faisons entendre mieux que jamais comme organisation. Nous sommes beaucoup plus sensibles. Nous abordons tous les problèmes, qu'il s'agisse de cas difficiles d'application des lois ou d'affaires de famille, armés d'une base de connaissances beaucoup plus variées que jamais auparavant.

« Nous avons dû faire des choix de gestion très difficiles tout au long du processus. Les programmes d'action positive sont basés sur le mérite. Ils reposent sur l'admission du fait qu'il existe dans la fonction publique une énorme richesse de talents non utilisés. La première condition de tout programme d'action positive, c'est qu'il doit être basé sur le mérite. Et il doit reposer sur un système rigoureux de recrutement qui choisit la crème des employés pour leur offrir la possibilité d'accéder à des domaines où leur potentiel pourra être exploité pleinement.

« L'un des facteurs clés de notre succès, c'est d'avoir reconnu dès le départ qu'il y aurait une période de transition exigeant de la direction une forte dose de tolérance et de patience, ne serait-ce que pour supporter les points de vue extrêmes des gens qui ne voudraient pas voir de tels projets se concrétiser.

« Nous réservons une place toute spéciale aux dinosaures et aux gens opiniâtres. En fait, on les aime. Et quand on les aime assez fort, parfois on arrive à les convertir. Mais on ne peut enlever aux gens leurs convictions. Ceux qui croient sincèrement qu'une femme est incapable de remplir une fonction ne sont pas nécessairement de mauvais types. Peut-être n'ont-ils jamais eu l'occasion de constater qu'une femme peut faire du bon travail. Il est donc très important que dans son dialogue, l'organisation ménage les gens opiniâtres et les dinosaures, et qu'elle s'arme de patience avec eux.

« Nous allons tout simplement utiliser ce trésor de talents qui n'ont jamais été pleinement exploités. »
Wally Clare

« La période de transition est importante car elle permet aux gens de comprendre que vous vous orientez vers une nouvelle façon de concevoir la composition de votre personnel. Par ailleurs, la raison d'être de notre organisation n'a jamais été de donner des chances aux femmes. Là n'a jamais été notre objectif. Notre objectif est de devenir une meilleure organisation en améliorant notre dynamique interne. Et pour ce faire, nous allons tout simplement utiliser ce trésor de talents qui n'ont jamais été pleinement exploités.

« À mon avis, la formation constitue le deuxième élément clé de tout programme important. Elle doit être solide, de qualité, et servir de tremplin pour permettre aux employés d'utiliser les valeurs, les connaissances et les compétences acquises d'un niveau à un autre. La façon la moins productive de mettre en pratique nos nobles intentions serait probablement de sortir les gens d'un domaine d'activité, de les promouvoir et de leur assigner de nouvelles tâches, pour ensuite nous contenter de les laisser à eux-mêmes en espérant les voir réussir.

« L'élément clé suivant, c'est le soutien. Lorsque l'on conçoit et met en place des programmes de ce genre, on ne peut pas les laisser à eux-mêmes une fois lancés. Car il ne s'agit pas de programmes basés sur des résultats statistiques, mais de programmes qui reposent sur des résultats concrets au sein de l'organisation. C'est l'organisation entière qui doit réussir; c'est elle également qui doit profiter des bienfaits du programme. Par conséquent, une fois les gens nommés à de nouveaux postes, il faut leur assurer un appui en reconnaissant et en comprenant les problèmes personnels difficiles que leur cause la transition. Nous les éloignons de leur famille et les transplantons dans un nouvel environnement en leur disant : 'Si vous voulez vraiment dépasser le niveau CR-4, vous allez devoir trimer dur et mériter la chance qui vous est offerte.' Ceux et celles qui nous ont écoutés et qui ont réussi ont obtenu notre promesse de soutien au cours des deux années suivantes.

« La dernière étape est ce que j'appellerais une phase d'affirmation. L'organisation a un immense besoin de célébrer ses succès. Je commettrais une faute grave si je vous laissais sur l'impression que tout a été pour le mieux dans le meilleur des mondes. Nous avons eu des querelles et des discussions orageuses. Nous ne sommes pas une organisation, mais plutôt une grande famille et, par conséquent, nos réunions de direction ressemblent parfois à des chicanes de famille à l'heure du souper. Mais nous avons besoin de proclamer ensemble les expériences communes que nous avons vécues et de célébrer ensemble nos succès.

Wally Clare avec Carole Versailles et Joanne Bradley

« De quelle façon l'organisation a-t-elle changé depuis qu'il y a plus de femmes? Pourquoi l'organisation est-elle mieux équilibrée? Il ne s'agit pas simplement d'embaucher des femmes et de leur demander d'apporter un point de vue différent. Ce n'est pas si simple que cela! Si cette conférence de Cornwall n'était composée que de femmes ou d'hommes, elle prendrait un caractère tout autre que celui créé par le genre de mélange et de dialogue résultant de perspectives et de valeurs diverses.

« Un petit conseil : ne faites pas les choses à moitié, sinon les gens vous rendront fou. Si, par exemple, nous avions décidé de modifier trois postes plutôt que l'ensemble de l'organisation, les gens m'auraient rendu fou à énumérer toutes les raisons rendant impossibles de tels changements. Mais quand j'ai pris la décision de modifier toute une moitié de l'organisation, ils en ont conclu que j'étais vraiment détraqué et m'ont laissé faire à ma tête. Il y a là une distinction importante.

« Toute organisation ayant à sa tête des dirigeants dynamiques qui ont la volonté d'agir a la possibilité de disposer de ces ressources financières et humaines afin de les déplacer, de les diriger et de les changer. Il est étonnant de voir tout ce que l'on peut faire à ce niveau. J'aimerais beaucoup être en mesure de voir une importante organisation aller de l'avant et faire les choses que nous avons faites parce qu'à mon avis, la mobilité et la flexibilité dont on dispose sont encore meilleures. J'aimerais voir une organisation prendre 200 années-personnes et les investir dans des programmes d'action positive basés exclusivement et entièrement sur le mérite. Nous avons le système, la capacité et le potentiel.

« Je crois que nous en sommes arrivés à un point où le mot changement ne fait plus peur à personne. Dans d'autres organisations, vous pourrez entendre les gens parler de décisions; et lorsque les gens parlent de changement, ceux qui sont peu disposés à changer répliqueront : 'Parlons donc un peu de la décision. Prenons la décision.' Et, parfois, le changement est mieux encouragé par une période de non-décision où l'on déclare simplement 'Prenons 180 personnes, organisons une réunion et laissons-les parler. On n'aura peut-être pas à prendre de décision importante. Peut-être qu'on devra simplement donner des orientations générales.' Le changement est donc un processus continu qui peut parfois être fort retardé par des décisions précipitées ou par la recherche de la décision parfaite.

« La tolérance est un élément absolument nécessaire dans toute organisation saine. La tolérance, et une attitude de respect à l'égard des différences. La santé d'une organisation ne réside pas dans les similitudes ni dans les points communs, mais dans ses différences. Dans notre diversité, nous avons tous la capacité d'apporter quelque chose et l'organisation qui renforce les différences entre les gens et accepte les gens avec leurs forces individuelles pourra bénéficier de la force que donne un ensemble de personnes ayant chacune une personnalité différente. Il est important qu'en tant qu'organisation, nous respections la minorité. Dans notre cas, la minorité, c'est la personne opiniâtre, la personne qui voudrait que les choses redeviennent comme avant.

« En tant qu'organisation, nous avons appris à discuter des questions épineuses et personnelles. Pouvez-vous croire qu'au cours de la conférence qui a eu lieu dans la ville de Québec, 110 hommes ont commencé à discuter de la façon de traiter les clients homosexuels et les clientes lesbiennes ? Nous faisons également affaire avec des clients qui ont le SIDA. Nous avons appris, en tant qu'organisation, à faire preuve d'humanisme. »

Pierre Perron

Les carrières pour les femmes ?

C**'est là le titre du discours que* ***Pierre O. Perron, *président du Conseil national de recherches, a prononcé devant le groupe réuni à Cornwall.*

M. Perron a expliqué sa théorie des communications à l'aide d'un modèle transactionnel. Selon lui, les problèmes de communication sont encore plus complexes lorsque les communications et les transactions se font entre deux adultes de sexe différent, parce qu'entre alors en jeu une relation maître-servante regrettable, mais si fortement enracinée qu'elle est devenue inconsciente.

« Je crois que ce modèle transactionnel explique en grande partie, et très simplement, la difficulté des discussions entre collègues de travail, et encore plus dans les relations entre gestionnaire et employé, surtout si les deux ne sont pas du même sexe. Une discussion adulte n'est jamais facile. Voilà pourquoi le processus d'évaluation du rendement se solde souvent par un échec, les intervenants clés n'étant pas à l'aise dans leurs rôles respectifs. Ils ont tendance à éluder les discussions constructives et refusent de s'ouvrir honnêtement sur leurs aspirations professionnelles et sur leur plan de carrière.

« Il y en a qui pourront juger ces propos exagérés, mais je crois que là se trouve l'explication de certaines barrières psychologiques auxquelles les femmes doivent faire face dans le monde du travail lorsqu'elles tentent de faire valoir leur droit d'être traitées en adultes et en égales, et leur droit à obtenir un traitement équitable », a déclaré M. Perron.

M. Perron a aussi parlé de son expérience auprès de femmes ayant choisi des professions non traditionnelles, comme en sciences, en génie et en technologie.

« Les rares femmes ayant choisi de travailler dans ces domaines étaient souvent traitées avec condescendance. Dans le fond, on ne s'attendait pas à ce qu'elles fassent d'elles-mêmes une carrière vraiment professionnelle... puisqu'elles auraient fort probablement à l'interrompre pour assumer leur rôle plus traditionnel d'épouse et de mère. Dans les postes d'ingénieurs et de scientifiques, les salaires des femmes équivalaient rarement à ceux des hommes. Il était fréquent de voir des femmes diplômées d'université devoir accepter des postes d'assistantes ou de techniciennes de laboratoire. Sommes-nous certains d'avoir fait tellement de progrès? » a demandé M. Perron.

« Quel que soit l'emploi occupé, la productivité est la résultante de trois facteurs : connaissances et compétences, capital, et technologie. On a généralement tendance à investir dans la technologie, pour améliorer le rendement des travailleurs, et aussi dans la formation et le perfectionnement, pour accroître leurs connaissances et leurs compétences. Pourtant, quand vient le temps de transposer cette équation au travail de bureau, nous nous lançons dans des études exhaustives avant de décider si nous allons dépenser quelques centaines ou quelques milliers de dollars pour un poste de travail. Pas étonnant qu'il soit de plus en plus difficile de recruter du personnel compétent pour des postes de secrétariat!

« Je ne veux pas dire par là que la solution aux problèmes fondamentaux des femmes au travail réside dans l'amélioration des conditions du travail de bureau. Je me sers simplement de cet exemple éclectique pour étayer une réalité : les vieilles habitudes ont la vie dure.

« Il est évident qu'il n'appartient pas seulement aux femmes de régler ce problème. C'est une question d'éducation et de mentalités. Nous venons tout juste de voir l'importance des modèles de comportement. En dépit de l'évolution actuelle, ces modèles prennent encore trop de temps à changer; c'est particulièrement vrai dans certains secteurs, comme les sciences et la technologie.

« C'est au niveau professionnel que nous avons le plus besoin la formation des remplaçants. Les habitudes ne seront pas faciles à changer. Il faudra mettre en place des programmes dynamiques d'équité en matière d'emploi. Personnellement, j'ai l'intention de faire tout mon possible dans cette voie au Conseil national de recherches, dans la mesure que le gouvernement me permettra.

« De plus, il reste de nombreux problèmes à résoudre à l'échelon de la direction.

d'innovation et de créativité. La piètre représentation des femmes dans les domaines scientifiques et techniques est presque scandaleuse aujourd'hui.

« Mais là aussi, les dés sont pipés...

« La nécessité de planifier la succession de certains postes hautement spécialisés nous oblige souvent à doter ces postes à l'avance. Ce processus de dotation commence dès la fin du secondaire, par une collaboration entre les universitaires et leurs collègues des établissements scientifiques, en vue d'assurer

« Malheureusement, dans notre désir de produire des statistiques plus favorables et dans notre zèle à venir en aide aux femmes, nous les avons souvent promues dans des impasses professionnelles. J'ai vu des femmes passer de cotes SM et SM-1 à EX-2 ou EX-3, sans aucune expérience fonctionnelle, dans des secteurs sans budgets ni années-personnes.

« J'ai bien peur que le paternalisme d'hier ait fait place, à certains endroits, à une relation de maître-servante plus subtile et plus nuisible. »

Cathy Downes fait valoir ses arguments

Dans l'allocution d'ouverture qu'elle a donnée jeudi matin, Cathy a présenté à son auditoire les statistiques clés à l'appui des propos tenus la veille par Jocelyne Côté-O'Hara. Cathy a été directrice des services de consultation et de liaison du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique. Son rôle consistait notamment à coordonner les consultations de la fonction publique fédérale, aussi bien à l'interne qu'avec les provinces, les syndicats, le secteur privé, les universités et les médias. Elle a dirigé des projets de recherche individuels et a donné son concours à la direction de l'ensemble des projets.

« Au-delà des apparences »

Créé en septembre 1988, le Groupe de travail s'est vu confier par le gouvernement le mandat de cerner les obstacles à l'embauche des femmes dans les postes où elles continuent d'être sous-représentées, les entraves à leur avancement dans certaines catégories professionnelles et les difficultés auxquelles sont confrontées celles qui ouvrent la voie dans des domaines d'emploi où les femmes sont traditionnellement absentes.

Le Groupe de travail a suivi un plan de recherche comportant entre autres une enquête par questionnaire auprès de 20 000 fonctionnaires, des entrevues, des études de cas, une analyse de données, une bibliographie annotée et une gamme d'études spéciales, y compris des entrevues auprès des femmes qui ont été parmi les premières dans leur domaine.

Les femmes dans l'économie canadienne

- Les femmes constituent maintenant plus de 44 p. 100 de la main-d'œuvre
- 58 p. 100 des femmes font partie de la population active
- 15 p. 100 de la population active occupe un travail à temps partiel, et la plupart de ces personnes sont des femmes
- 53 p. 100 des diplômes de collèges et d'universités sont des femmes
- 57 p. 100 des femmes salariées font partie de trois groupes professionnels : travail de bureau, secteur de la vente et services
- les gains moyens des femmes qui travaillent à temps plein équivalent à 65 p. 100 de ceux des hommes
- la femme typique qui détenait un grade ou un diplôme postsecon-

daire et avait travaillé à temps plein toute l'année en 1988 gagnait moins que l'homme typique ayant huit ans de scolarité

Perspective

- Dans les années 1990, les femmes seront probablement majoritaires au sein de la population active
- les tendances démographiques semblent indiquer une pénurie de travailleurs spécialisés qui s'aggravera dans les années 1990
- une augmentation du taux de maintien en poste et une meilleure utilisation des travailleuses seront la clef du succès pour demeurer concurrentiel

La fonction publique fédérale

- Des 215 000 fonctionnaires, 93 000 (43 p. 100) sont des femmes mais elles ne sont pas représentées équitablement dans tous les emplois ni à tous les niveaux

Représentation

(le degré auquel les femmes sont présentes dans chacun des groupes et des catégories professionnels) :

- dans 19 des 72 groupes professionnels, on compte moins de 10 p. 100 de femmes
- la représentation pose un problème particulier dans la catégorie de la gestion (14 p. 100 de SM, 10 p. 100 d'EX) et dans la catégorie scientifique et professionnelle (24 p. 100)
- le taux de représentation est le plus élevé dans la catégorie du soutien administratif (83 p. 100)

Concentration

(le degré auquel les femmes semblent prédominer dans certains secteurs professionnels) :

- 75 p. 100 des femmes fonctionnaires se retrouvent dans quatre (CR, ST, AS, PM) des 72 groupes professionnels
- 60 p. 100 de toutes les femmes dans la fonction publique fédérale sont dans les groupes des commis aux écritures ou du secrétariat
- 44 p. 100 de toutes les femmes dans la fonction publique fédérale font partie du groupe CR

Compression

(le degré auquel les femmes se retrouvent principalement aux niveaux inférieurs de la classification d'un groupe donné) :

- 60 p. 100 des femmes du groupe AS occupent des postes aux niveaux 1 à 3
- l'indice d'équité pour l'ensemble de la fonction publique (par tranches de salaire) est 49, l'indice d'un groupe bien équilibré étant 100; plus l'indice est bas, plus grande est la compression des femmes aux niveaux inférieurs
- en 1988, 50 p. 100 des salariés gagnant moins de 40 000 $ étaient des femmes; 17 p. 100 des salariés gagnant plus de 40 000 $ étaient des femmes
- depuis 1982, le taux d'amélioration a été faible et, dans certains groupes, il a même régressé

Maintien en poste

- dans toutes les catégories sauf celle de la gestion, les femmes quittent la fonction publique fédérale à un taux plus élevé que les hommes

La fonction publique de demain

- Un modèle informatique a été élaboré qui permet de voir la façon dont évoluera la représentation des femmes dans divers groupes si les circonstances actuelles demeurent inchangées au cours des prochaines décennies et si certaines modifications précises (c.-à-d. augmentation du taux de maintien en poste) sont apportées.

Les principales constatations sont les suivantes :

- les progrès tendant à une répartition équitable se font très lentement
- au cours d'une période de 20 ans, aucun des groupes ne parviendra à l'équité
- certains groupes manifestent une compression accrue
- le maintien en poste est un facteur important pour parvenir à l'équité

Les résultats du sondage

Avancement

- les femmes qui avancent dans la fonction publique progressent 5 p. 100 plus rapidement que les hommes, mais commencent à des niveaux inférieurs
- dans la catégorie scientifique et professionnelle, aux niveaux subalternes et intermédiaires, les femmes avancent de 22 à 50 p. 100 plus lentement que les hommes
- au cours des trois dernières années, les hommes et les femmes ont tenté d'obtenir des promotions au même taux
- les femmes sont plus portées que les hommes à chercher des possibilités de perfectionnement
- le congé de maternité a une conséquence négative sur l'avancement

Rien ne prouve que les femmes s'intéressent moins à leur carrière que les hommes.

Obstacles

Les obstacles les plus fréquemment signalés par les hommes et les femmes étaient les suivants :

- Mon directeur ou mon surveillant ne voulait pas avoir à me remplacer.
- Je ne « faisais pas partie du groupe ».
- Mon directeur ou mon surveillant ne voulait pas appuyer ma demande.
- Mon directeur ou mon surveillant estimait que je n'étais pas prêt(e).
- Je suis un(e) anglophone.
- À cause de mon sexe (plus de femmes que d'hommes ont signalé cet obstacle).

- Mon directeur ou mon surveillant ne m'a pas donné de renseignements au sujet du poste.
- Je ne m'entendais pas avec mon directeur ou mon surveillant.

Les femmes ont déclaré plus souvent que les hommes s'être vu refuser une promotion pour les raisons suivantes :

- Elle désiraient un emploi pour lequel on embauche ordinairement un homme.
- Elles étaient enceintes ou avaient de jeunes enfants.
- Leur directeur ou leur surveillant ne voulait pas avoir à les remplacer.

Autres questions

- Il n'y a aucune différence entre les hommes et les femmes quant à la proportion d'employés qui prennent un congré d'étude, mais les hommes sont plus susceptibles de recevoir un traitement intégral ou partiel lors d'un congé de ce genre.
- Les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'avoir bénéficié d'un congé d'invalidité entièrement payé.

Les obstacles

Mentalité

- Stéréotypes

« Lorsque j'ai postulé l'emploi, un des types m'a demandé si je savais quel emploi je postulais. J'ai répondu : 'Oui, un emploi de pompier.' Il m'a demandé si j'étais certaine et je lui ai répondu : 'Oui, cela me semble un bon emploi et je crois posséder les compétences nécessaires.' Il a répliqué que ce n'était pas vraiment un emploi de femme, et j'ai dit : 'Tant pis'.

- Condescendance

« J'ai obtenu mon diplôme en architecture navale . . . et je me suis placée à la tête de ma promotion. J'ai été interviewée par un comité composé de quatre personnes . . . et l'on m'a posé des questions comme celles-ci : 'Est-ce que les outils mécaniques ou les outils à main vous font peur?' 'Avez-vous peur de vous salir?' J'avais passé l'été précédent dans un atelier d'électronique et j'avais exécuté mon propre projet d'essai. Ces deux faits étaient clairement précisés dans mon *curriculum vitae*. »

- Sous-évaluation

« On m'a dit que mon travail 'était une activité à laquelle je pouvais me livrer jusqu'à ce que je me marie et que j'aie des enfants'. On pense que les femmes font le travail de commis parce qu'elles aiment cela et parce qu'elles font du bon travail. »

- Scepticisme

« Je rencontre encore des hommes qui sont étonnés de mon niveau de compétence au travail. Certains ont clairement avoué que leur étonnement venait du fait que j'étais une femme. »

- Deux poids, deux mesures

« On avait jugé insatisfaisant le rendement de la seule instructrice qui ait jamais été là. J'ai dit : 'Sur quoi avez-vous fondé votre jugement?' On m'a répondu : 'Elle ne pouvait pas enseigner'. J'ai répliqué : 'Lui a-t-on donné la chance d'enseigner?' On a répondu : 'Non, nous savions qu'elle ne pouvait pas enseigner'.

Culture organisationnelle

- Le club des initiés

« Je fais partie d'un conseil d'administration qui organise toujours une partie de pêche la fin de semaine avant l'assemblée annuelle. Je ne me vois pas participer à une partie de pêche avec 14 hommes. Pourtant, il est certain qu'au cours de cette partie de pêche, ces derniers parlent de l'assemblée annuelle et de la façon d'aborder différents sujets. »

- Harcèlement

« On a parlé à celui qui m'a harcelée, on lui a dit de me présenter des excuses, mais c'est moi qui ai obtenu une mauvaise évaluation et à qui on a dit que je n'entretenais pas de bonnes relations avec les autres et que mon attitude laissait à désirer. L'homme en question a obtenu une excellente évaluation. »

Équilibre entre le travail et la vie familiale

- Les femmes premières responsables des soins de la famille

« Les femmes sont encore les premières responsables des soins de la famille. Je ne pense pas que les hommes en sont venus au point où ils assument une part égale du travail au foyer. Les femmes sont lasses d'avoir à jongler avec un emploi et leur famille. Cela représente encore une entrave à leur avancement professionnel. »

- Les soutiens accordés aux femmes considérés comme des « faveurs »

« On a fait des commentaires négatifs, dans mon évaluation, au sujet d'un congé de maladie avec certificat de médecin que j'avais pris pour m'occuper d'un enfant malade. »

Situations spéciales

L'emploi pour une période déterminée :

- 60 p. 100 de tous les emplois pour une période déterminée sont occupés par des femmes
- 20 p. 100 des femmes fonctionnaires occupent un emploi pour une période déterminée
- de 1983 à 1988, l'emploi pour une période déterminée au sein de la fonction publique est passé de 11 p. 100 à 14,3 p. 100

Travail à temps partiel; pensions :

- 83 p. 100 des employés à temps partiel sont des femmes
- les employés qui travaillent moins de 30 heures par semaine ne peuvent pas participer au régime de pension
- même lorsqu'ils reprennent un emploi à temps plein, les employés ne peuvent pas racheter le travail à temps partiel
- cette disposition exclut à toutes fins pratiques la plupart des employés à temps partiel et ceux qui partagent un emploi

Congé pour les soins et l'éducation d'un enfant :
- à son retour d'un congé pour les soins et l'éducation d'un enfant, l'employé doit rembourser le triple des cotisations au régime de pension (22,5 p. 100 du salaire brut moins les cotisations au RPC) pour une période égale à celle du congé
- cette mesure a forcé certains employés à quitter la fonction publique
- on ne met pas en question la nécessité de rembourser les cotisations mais plutôt le manque de souplesse en ce qui concerne la période de remboursement

Allocations pour soins d'un enfant :
- pour les mères seules qui voyagent – le montant est trop faible pour satisfaire aux exigences du salaire minimum de certaines provinces

Action positive pour les militaires :
- le paragraphe 2(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* permet aux membres des Forces armées, de la GRC et du SCRS de se présenter à des concours restreints sur un pied d'égalité avec les fonctionnaires
- depuis le 1er janvier 1981, 9 298 militaires (16 p. 100) sont entrés dans la fonction publique fédérale immédiatement après avoir quitté les Forces; de plus, 5 230 (9 p. 100) sont entrés après une courte interruption; ces chiffres excluent les employés provenant de la GRC ou du SCRS et les employés engagés pour une période déterminée ou à contrat
- de 1985 à 1988, il y a eu une augmentation nette de femmes dans toutes les catégories de la fonction publique sauf celle du soutien administratif; cette augmentation était moins que la moitié du nombre d'anciens militaires entrés dans les mêmes catégories au cours de la même période

Les femmes dans le service extérieur :
- les préoccupations étaient axées autour de l'équilibre entre la vie familiale et les affectations par rotation et la culture organisationnelle du ministère

Comment les femmes se sont débrouillées

- Équilibre entre carrière et vie personnelle

« Certes, on peut courir de plus en plus vite dans ces cercles de plus en plus petits et produire un mémoire au Cabinet pour le lendemain matin, et la décision la plus judicieuse aurait été de ne pas aller au théâtre, mais plutôt de travailler au mémoire au Cabinet, mais la vie est remplie de lendemains. »

- Planification

« Personnellement, j'ai avancé en talonnant; je rappelais constamment à mes supérieurs mes aptitudes et les promesses qu'ils m'avaient faites à mon arrivée au ministère. »

- Mentors

« J'ai bénéficié de l'appui de personnes qui se sont intéressées à moi et qui m'ont incitée à avancer. Ils m'ont donné des conseils sur la meilleure façon de me préparer à toute éventualité, ce qui a été très précieux. »

- Modèles d'inspiration

« Un de mes collègues veillait beaucoup au bien-être d'autrui. Il essayait de perfectionner les personnes qui travaillaient pour lui, ce qui à mon avis est très important. Je pense que beaucoup plus de directeurs devraient posséder cette qualité. Son comportement a eu des répercussions positives sur moi. »

- Marcher la tête haute

« Je sais qu'ils ne pensent pas que les casernes de pompiers sont l'endroit tout désigné pour une femme, mais ils ne le disent pas devant moi. Je ne vais pas commencer à débattre de cette question avec eux, ce serait insensé; de part et d'autre, nous nous montrons civils. »

Aperçu de la situation au MPO

À quelques exceptions près, la situation des femmes au MPO est pire que dans la fonction publique en général.

Les données en disent long.

Gestion	TOTAL	HOMMES	FEMMES	%	FONCTION PUBLIQUE
EX	75	69	6		
SM	67	63	4		
	142	132	10	7,0	12

Secteurs scientifique et professionnel

AR		1	1	0	0,0	14
BI	1	47	29	18		
	2	214	175	39		
	3	96	84	12		
	4	45	43	2		
	5	18	18	0		
		420	349	71	16,9	23
CH	1	5	3	2		
	2	23	18	5		
	3	4	3	1		
		32	24	8	25,0	25
ED-LAT	1	2	2	0	0,0	50
EN-ENG	2	1	1	0		
	3	23	22	1		
	4	27	27	0		
	5	17	17	0		
		68	67	1	1,4	5
EN-SUR	1	1	1	0		
	2	2	2	0		
	3	10	10	0		
	4	5	4	1		
	5	5	5	0		
		23	22	1	4,3	5
ES	2	3	2	1		
	3	11	4	10		
	4	20	18	2		
	5	17	16	1		
	6	4	4	0		
	7	1	0	1		
		56	44	15	21,4	25
HE	2	1	0	1	100,0	98
LS	2	3	1	2		
	3	5	1	4		
	4	2	0	2		
	5	1	0	1		
		11	2	9	81,8	68
PC	1	7	5	2		
	2	29	27	2		
	3	13	13	0		
	4	17	15	2		
	5	5	5	0		
		71	65	6	8,4	17
SE-REM	1	1	1	0		
	2	13	13	0		
		14	14	0	0,0	–
SE-RES	1	43	29	14		
	2	154	143	11		
	3	76	75	1		
	4	18	18	0		
		291	265	26	8,9	6
SG-SRE	1	8	4	4		
	2	19	11	8		
	3	20	15	5		
	4	8	7	1		
	5	31	28	3		
	6	7	6	1		
	7	2	2	0		
	8	3	3	0		
		98	76	22	22,4	22
TOTAL		**1 088**	**931**	**157**	**14,3**	**24**

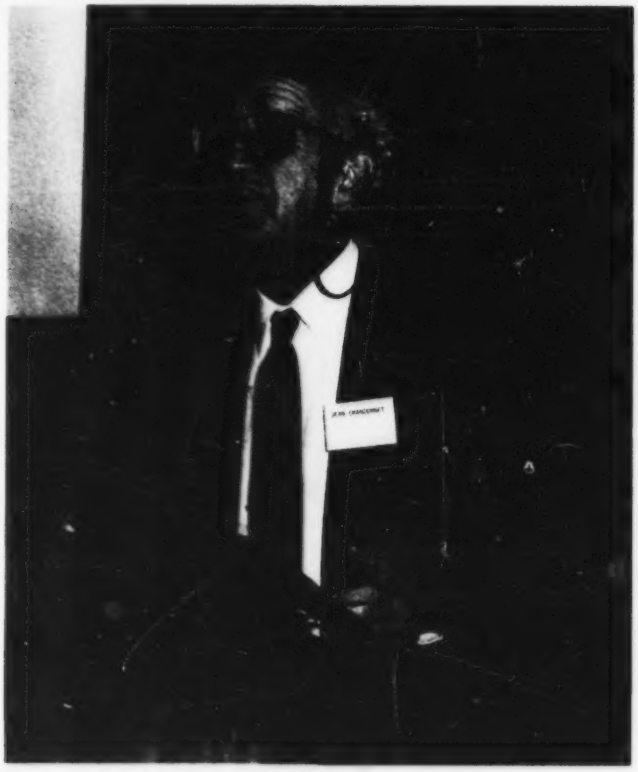
Technique		TOTAL	HOMMES	FEMMES	%	FONCTION PUBLIQUE
DD	1	2	1	1		
	2	2	0	2		
	3	4	1	3		
	4	64	55	9		
	5	31	30	1		
	6	2	2	0		
	7	3	3	0		
	8	2	1	1		
		110	93	17	15,4	16
EG-ESS	1	1	0	1		
	2	10	5	5		
	3	31	22	9		
	4	117	64	53		
	5	209	136	73		
	6	170	157	13		
	7	82	75	7		
	8	49	49	0		
	9	6	6	0		
		675	514	161	23,8	17
EL	2	1	1	0		
	3	2	2	0		
	4	18	18	0		
	5	42	42	0		
	6	16	16	0		
	7	1	1	0		
	9	1	1	0		
		81	81	0	0,0	2
GT	1	42	34	8		
	2	343	322	21		
	3	262	251	11		
	4	105	103	2		
	5	26	26	0		
	6	11	11	0		
	7	5	5	0		
		794	752	42	5,2	17
PI	1	1	0	1		
	2	15	8	7		
	3	167	153	14		
	4	16	16	0		
	5	20	19	1		
	6	3	3	0		
		222	199	23	10,3	10
PY	5	1	1	0		
	6	1	1	0		
		2	2	0	0,0	13
RO	1	2	2	0		
SI	1	21	5	16		
	2	40	26	14		
	3	25	19	6		
	4	2	2	0		
	5	1	0	1		
	6	1	1	0		
		90	53	37	41,1	53
SO-MAO	0	2	0	2		
	2	29	29	0		
	3	121	121	0		
	4	42	42	0		
	5	34	34	0		
	6	34	34	0		
	7	15	15	0		
	8	17	17	0		
	9	15	15	0		
	10	3	3	0		
	11	2	2	0		
TOTAL		**2 290**	**2 008**	**282**	**12,3**	**14**

Soutien administratif		TOTAL	HOMMES	FEMMES	%	FONCTION PUBLIQUE
CR	2	31	9	22		
	3	196	24	172		
	4	378	48	330		
	5	49	11	38		
	6	2	0	2		
		656	92	564	85,9	80
DA	2-7	42	11	26	62,0	69
OE-DEO	3	1	0	1	100,0	49
ST-OCE	2-3	39	1	38	97,4	99
ST-SCY	1-4	244	7	237	97,1	99
CM	1-3	3	3	2	66,6	36
TOTAL		**985**	**112**	**873**	**88,6**	**83**

Exploitation					
GL	156	143	13	8,3	2
GS	100	92	8	8,0	31
HP	22	22	0	0,0	1
PRO	4	4	0	0,0	34
SC	476	466	10	2,1	3
TOTAL	**758**	**727**	**31**	**4,0**	**13**

Direction général, avril 1990

		TOTAL	HOMME	FEMME	%	FONCTION PUBLIQUE
Administration et du service extérieur						
AS	1	37	6	31		
	2	72	14	58		
	3	35	17	18		
	4	21	15	6		
	5	34	20	14		
	6	16	15	1		
	7	15	13	2		
		230	100	130	56.5	47
CO	1	8	7	1		
	2	69	54	15		
	3	28	25	3		
	4	2	1	1		
		107	87	20	18.6	17
CS	1	17	8	9		
	2	79	64	15		
	3	30	27	3		
	4	10	8	2		
		136	107	29	21.3	24
FI	1	29	16	13		
	2	18	13	5		
	3	17	10	7		
	4	3	3	0		
	5	2	1	1		
		69	43	26	37.6	30
OM	2	1	1	0		
	5	3	1	2		
		4	2	2	50.0	30
PE	1	5	1	4		
	2	9	1	8		
	3	34	16	18		
	4	6	4	2		
	5	10	7	3		
	6	4	4	0		
		68	33	35	51.4	53
PG	1	9	4	5		
	2	19	13	6		
	3	6	2	4		
	4	5	4	1		
	5	1	1	0		
		40	24	16	40.0	32
IS	1	1	0	1		
	2	9	2	7		
	3	12	6	6		
	4	8	3	5		
	5	3	2	1		
	6	7	4	3		
		40	17	23	57.5	55
PM	1	2	0	2		
	2	25	16	9		
	3	36	34	2		
	4	32	28	4		
	5	66	63	3		
	6	16	15	1		
		177	156	21	11.8	40
TOTAL		**871**	**569**	**302**	**34.6**	**39**



Jean Chandonnet

Atelier 1

Quelles sont les premières choses à faire pour abolir les obstacles dressés devant les femmes au MPO?

1. ☐ Faire rapport au sous-ministre, après examen, des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de la conférence intitulée « Au-delà des apparences ».
2. ☐ Organiser une conférence semestrielle pour faire l'examen des progrès réalisés, repérer les secteurs qui ne progressent pas et refaire le point.

I – ATTITUDES

1. ☐ Bien prévoir les engagements à venir.
   ☐ Éviter la gestion de crises.
   ☐ Obtenir un engagement du gouvernement fédéral pour la création de garderies, y compris l'hébergement de nuit.
   ☐ Réviser le programme d'équité en matière d'emploi du ministère des Pêches et des Océans afin de prendre en considération d'abord les ressources internes, et amender les politiques pour tenir compte de ce fait.
2. ☐ Former les gestionnaires relativement à la loi actuelle.
   ☐ Transmettre l'information aux employés par voie de directives émanant de la haute direction.
   ☐ Établir des mécanismes de remplacement du personnel en formation.
   ☐ Encourager les femmes gestionnaires à servir d'exemples et de guides pour les autres femmes.
   ☐ Mettre sur pied des processus formels pour informer les employés des postes de suppléance et des affectations temporaires qui vont s'offrir.
   ☐ Évaluer le rendement des gestionnaires à favoriser le perfectionnement des employés.
   ☐ Encourager les femmes à s'affirmer et à faire état de leurs aspirations auprès de leurs supérieurs.
3. ☐ Refuser délibérément de donner un sexe aux emplois.
   ☐ User de termes non sexistes dans les publications.
   ☐ Encourager les comités de gestion du ministère à recourir à des déclarations objectives sur leur engagement continu à l'abolition des obstacles.
   ☐ Mettre au rancart le système de quotas pour l'équité en matière d'emploi.
   ☐ Faire respecter le principe du mérite.
4. ☐ Encourager la haute direction et les supérieurs hiérarchiques à favoriser la formation et les affectations de perfectionnement pour le personnel de soutien.
   ☐ Créer des postes tremplins et engager un pourcentage de fonds et d'années-personnes.
5. ☐ Établir un mécanisme de mise en œuvre et d'évaluation des recommandations, et déterminer les ressources nécessaires à ces fins.

II – ENGAGEMENT

1. ☐ Transmettre l'information à la direction à tous les niveaux. Accorder la priorité à la formation.
2. ☐ Obtenir du sous-ministre l'engagement précis de réaffecter des ressources existantes en fonction des besoins exprimés ici.
3. ☐ Renforcer l'« esprit nouveau » de la gestion. Reconnaître que les changements se produisent petit à petit.

III – COMMUNICATIONS

1. ☐ Prendre des mesures pour encourager les gestionnaires à instaurer la communication ouverte avec leurs employés – promouvoir de meilleures relations humaines.

Les membres du comité reçoivent ces recommandations (de g. à dr.) : Nicole M. Deschênes, directrice générale, Communications; Denis Martin, directeur général régional, Québec; Bill Doubleday, directeur, Direction de la coordination des programmes et de la politique; Peter Meyboom, sous-ministre; Jean Chandonnet, directeur général, Personnel.

2. ☐ Établir des lignes directrices qui aident les employés à énoncer clairement leurs objectifs personnels, dans le cadre d'un atelier complet de formation et de sensibilisation.

3. ☐ Rechercher des façons innovatrices de faire connaître les mécanismes existants (p. ex. : affectations provisoires, formation, perfectionnement).

4. ☐ Dresser l'inventaire de toutes les candidatures possibles.

IV – AIDE-MÉMOIRE SUR LES QUESTIONS SOULEVÉES

1. ☐ Encourager la création de postes tremplins vers des niveaux plus élevés et rendre leur dû aux CR et aux SCY qui remplissent des fonctions d'AS.

2. ☐ Donner au personnel une meilleure perception de la structure organisationnelle.

3. ☐ Établir le fait que c'est aux personnes qu'il incombe de prendre l'initiative du changement.

4. ☐ Examiner les possibilités qu'offrent les programmes de retraite anticipée.

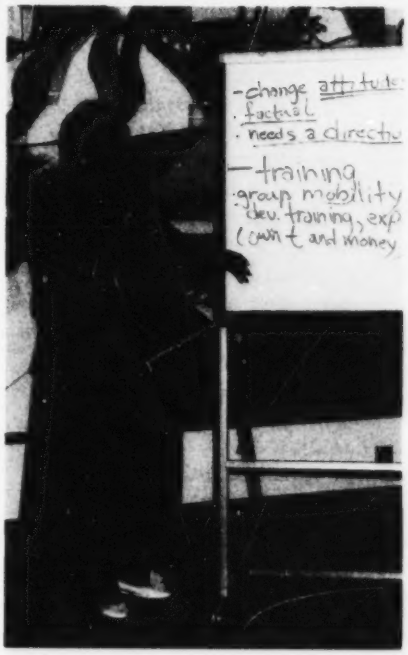
5. ☐ Faire connaître les dossiers d'employés satisfaits.

6. ☐ Offrir du counseling aux superviseurs des secteurs scientifique et professionnel qui sont mécontents.

7. ☐ Augmenter les ressources, entre autres les fonds affectés au personnel d'été.

8. ☐ Se lancer dans un effort de planification intersectorielle afin de libérer des fonds pour l'embauche.

V – RESPONSABILITÉ DANS LE PROGRAMME DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT



Sharon Leonhard

Principe directeur : collaboration entre la direction et le personnel.

1. ☐ Définir les rôles et les responsabilités.
   ☐ Étudier les rôles et les responsabilités.
   ☐ Déterminer qui parrainera la question.
   ☐ Encourager le perfectionnement et la poursuite des programmes jusqu'à la fin.

2. ☐ Créer un bassin d'années-personnes pour la création de postes tremplins en demandant qu'une année-personne soit réservée à cet effet au niveau régional.

3. ☐ Offrir des possibilités de counseling sur le cheminement de carrière au ministère des Pêches et des Océans.
   ☐ Mettre sur pied des banques d'affectations temporaires.

4. ☐ Élaborer un programme de formation au sein du ministère des Pêches et des Océans.
   ☐ Lancer un programme de copain-conseil.
   ☐ Créer des postes tremplins, c'est-à-dire se servir d'années-personnes inutilisées pour créer des débouchés.

5. ☐ Dresser un inventaire des compétences.

6. ☐ Mettre en place des mesures incitatives à l'intention des gestionnaires.
   ☐ Fournir du personnel de remplacement pour les employés en formation.

VI – RECRUTEMENT

Principe directeur : certains éléments de Fonction publique 2000.

1. ☐ Examiner le choix des termes (les références au sexe dans les affiches).

2. ☐ Ajouter sur les affiches des énoncés encourageants et des renseignements sur les ressources.

Directrice d'atelier : **Sharon Leonhard**
Rapporteuse : **Miche-Line Barrette**
Présentatrice : **Joan Broussard**

Atelier 2

Il n'y a pas assez de femmes dans les catégories professionnelles au MPO. Comment pouvons-nous attirer plus de femmes dans ces catégories et, surtout, comment pouvons-nous les retenir?

I – UN PLUS GRAND NOMBRE DE FEMMES

1. ☐ Réserver une tranche d'années-personnes à un programme permettant aux gestionnaires de doter en personnel féminin des postes pour des périodes de trois ans. Après, les principes normaux du mérite seraient en vigueur (le changement technologique peut créer des années-personnes au sein du contingent actuel du MPO).

2. ☐ Se lancer dans un recrutement concret parmi les candidates qualifiées, dès le niveau des études secondaires, pour continuer jusqu'au recrutement des titulaires de doctorats. Comme de plus en plus d'organismes s'arrangeront pour avoir accès au répertoire de main-d'œuvre féminine de talent, le MPO (non la Commission de la fonction publique) devra prendre des mesures pour attirer ces femmes à des postes au ministère. Nous devons créer des postes de premier échelon s'ouvrant sur une progression professionnelle.

3. ☐ Faire le pont entre les catégories administratives et techniques et les catégories techniques, les catégories professionnelles et les catégories de gestion au moyen de programmes de formation permettant de passer des unes aux autres. Le principe du mérite doit s'appliquer. Encourager les employées d'une catégorie à rechercher les programmes de perfectionnement.

4. ☐ Accroître les communications au sein du ministère par des ateliers et des réunions intra-ministérielles, afin de sensibiliser les employés du MPO aux possibilités de travail et aux activités au sein du ministère qui leur donneraient l'occasion de diversifier leurs expériences.

5. ☐ Établir un programme ministériel d'affectation, programme au financement centralisé, qui fournirait aux femmes de véritables occasions de développer leurs compétences de gestion. La participation à ce programme sera telle que les employés ou les gestionnaires pourront élaborer des propositions en se servant de fonds en banque. Les affectations se feront en fonction des priorités de représentation.

6. ☐ Recourir plus assidûment aux programmes de recrutement du gouvernement, afin de puiser dans un répertoire plus vaste de candidates qualifiées. À titre d'exemple, on peut penser au programme « Options » d'orientation de carrière pour les femmes.

II – MAINTIEN DE L'EFFECTIF FÉMININ

1. ☐ Offrir une garderie financièrement autonome sur les lieux de travail.

2. ☐ Mettre en vigueur un système de collecte de renseignements qui comprendra des entrevues confidentielles de toutes les femmes qui quittent un poste, ainsi qu'une analyse détaillée des études connues qui permettraient au MPO de mieux comprendre les différences entre les motifs qui incitent les hommes et ceux qui incitent les femmes à quitter un emploi.

3. ☐ Affermir l'intégrité du processus de dotation pour assurer le choix des meilleures candidates sur la base du mérite.

4. ☐ Sensibiliser tous les employés aux possibilités de développement – y compris les programmes de formation et de perfectionnement, dont font partie le partage d'emploi, l'emploi à temps plein et à temps partiel, et les congés sans solde.

5. ☐ Sensibiliser les gestionnaires pour qu'ils comprennent que l'accès à ces programmes est une composante valable du cadre d'emploi actuel.

6. ☐ Mettre au point un plus grand nombre d'ententes souples de travail permettant l'octroi d'avantages au mérite pour le travail à temps partiel.

7. ☐ Fournir, par le biais d'un nouveau modèle d'affectation des tâches, la possibilité de passer d'un travail sur le terrain exigeant de longues absences à un travail qui n'en exige pas. Le partage des

Directrice d'atelier : Joan Pratt, avec l'aide de Sankar Ray, de Terre-Neuve.

responsabilités ou la mise sur pied d'un système d'échange de postes sont des options permettant aux employés d'assumer leurs responsabilités à l'extérieur du travail tout en poursuivant la carrière qu'ils ont choisie.

8. ☐ Améliorer l'équilibre dans l'emploi des femmes dans d'autres catégories, par exemple les équipages de bateaux, pour que les femmes professionnelles soient plus à l'aise dans ces domaines.

9. ☐ Faire en sorte que les possibilités de formation du personnel scientifique et professionnel comprennent des programmes existants de formation à l'extérieur, de participation à des conférences et d'ateliers de portée internationale permettant une mise à jour de la formation et des compétences.

Directrice d'atelier : **Joan Pratt**
Rapporteur : **Michel Charlebois**
Présentateurs : **Karen Traversy et John Lark**

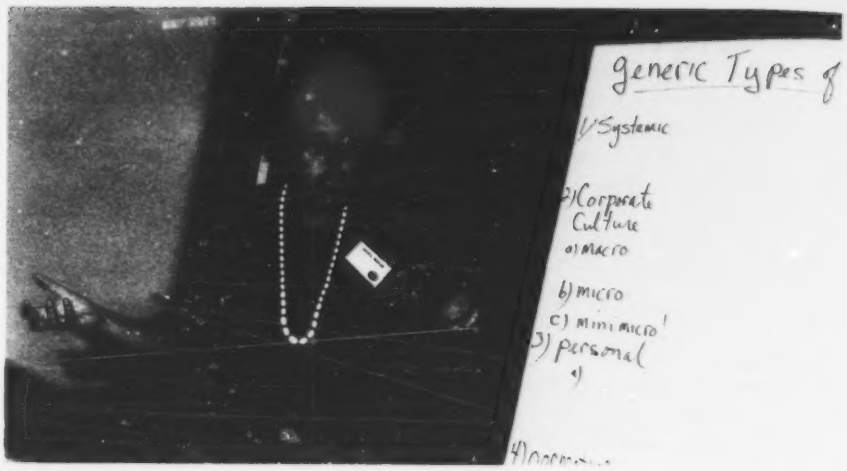
Atelier 3A

Comment le MPO peut-il s'assurer que les femmes occupant les postes des échelons inférieurs de la hiérarchie brisent le « plafond de verre », s'épanouissent et gravissent les échelons de l'organisation?

Problèmes et obstacles

1. Attitudes de la haute direction concernant l'avancement des femmes

Solutions :
a) ☐ Informer et former les gestionnaires sur le sujet.
b) ☐ Amener la haute direction à s'engager à amorcer les changements et à les mettre en œuvre.



Sheryl Maneon

c) ☐ Prévoir des facteurs d'incitation et obliger à rendre compte systématiquement.
d) ☐ Veiller à ce que le personnel évalue les gestionnaires.
e) ☐ S'assurer que tous comprennent qu'il s'agit d'une question de gestion et non d'une question liée aux femmes.

2. Absence de plan de carrière au sein du MPO

Solutions :
a) ☐ Faire appel à des conseillers en orientation professionnelle.
b) ☐ Préciser le rôle et les responsabilités des employés, des gestionnaires et de l'ensemble du personnel.
c) ☐ Élaborer un plan de carrière détaillé.
d) ☐ Déterminer les compétences et aspirations des employés.
e) ☐ Améliorer le soutien au personnel.

3. Absence de formation et de perfectionnement du personnel

Solutions :
a) ☐ Assurer une formation et un perfectionnement accrus pour les emplois et les besoins existants.
b) ☐ Offrir des possibilités d'affectations provisoires.
c) ☐ Offrir des possibilités d'affectations de perfectionnement.
d) ☐ Prévoir une certaine latitude concernant la formation et le perfectionnement du personnel.

4. Absence de mobilité entre les catégories

Solutions :
a) ☐ Passer en revue les restrictions afférentes à chaque catégorie, en s'attardant à l'équité et aux besoins.
b) ☐ Supprimer les restrictions démesurées.
c) ☐ Permettre de passer plus facilement à un niveau supérieur si l'employé est compétent.
d) ☐ Déterminer les compétences et les aspirations des employés.

5. Peur d'une perte éventuelle du momentum

Solutions :
a) ☐ Mettre sur pied un mécanisme assurant un dialogue continu et suivre de près les progrès.
b) ☐ Songer à rétablir le réseau d'entraide des femmes.
c) ☐ Favoriser la tenue de conférences de suivi similaires auxquelles pourront participer les gestionnaires supérieurs qui n'ont pu assister à la présente conférence.

Remarque :

Veuillez noter qu'il s'agit ici d'un rapport établi à la suite d'un consensus et que, par conséquent, il ne reflète pas le point de vue des personnes selon lesquelles on aurait dû faire davantage ou de ceux qui croient que certaines recommandations étaient superflues.

La plupart des participants à l'atelier sont des employés à long terme, c'est-à-dire qu'ils ont un engagement à l'endroit du MPO et du travail effectué par le ministère. Aux yeux de ces employés, il est essentiel que le ministère leur montre son engagement en retour.

Directrice d'atelier : **Sheryl Manson**
Rapporteuse et présentatrice :
Lisa Tatasciore

Atelier 3F

Comment pouvons-nous nous assurer au MPO que les femmes qui sont aux niveaux inférieurs de l'organisation puissent franchir le « plafond de verre », s'épanouir et progresser?

1. ☐ La haute direction du MPO doit faire connaître clairement à tous les employés son engagement irrévocable à donner des occasions réelles d'avancement à ses employées car aucun progrès ne sera accompli sans cet engagement.

2. ☐ Les résultats de la conférence devraient être communiqués de façon percutante par la haute direction à tous les employés du MPO avec comme objectifs :
   a) de les sensibiliser aux problèmes qui ont été identifiés;
   b) de changer les attitudes.

3. ☐ Pour assurer un engagement continu face à la situation vécue par les femmes au MPO, la haute direction devrait encourager l'échange continu d'idées :
   a) en créant un slogan;
   b) en organisant une tournée 'information dans toutes les régions;
   c) en ayant une réunion annuelle d'employés du MPO pour évaluer les progrès accomplis et élaborer de nouvelles mesures et stratégies;
   d) en mettant sur pied des sessions de sensibilisation à l'intention des gestionnaires et des employés.

4. La haute direction devrait faire l'inventaire annuel des compétences et des aspirations de carrière des femmes au MPO, entre autres par l'entremise d'un questionnaire séparé du processus d'évaluation du rendement. De plus, la haute direction devrait organiser une rencontre subséquente avec chaque employée pour discuter des problèmes ou blocages qu'elle a connus dans son travail pour décider d'affectation, de formation et de nomination qui permettraient aux femmes de progresser au sein du le ministère puisque ces renseignements seraient communiqués aux gestionnaires du MPO.

5. ☐ La haute direction du MPO devrait mettre sur pied un comité ministériel qui aurait comme mandat d'évaluer les progrès accomplis au niveau du l'avancement des femmes au MPO, et coordonner la mise en œuvre de mesures visant à corriger les lacunes décèlées.

6. ☐ Les critères d'allocation de congés d'étude payés et de remboursement de frais de cours devraient être révisés de façon à encourager les femmes à acquérir les compétences générales ou spécialisées qui leur permettraient de progresser dans l'organisation.

Gilles Lemieux

7. ☐ Un poste à temps plein de conseiller en personnel pour les femmes devrait être cré dans chaque région , afin de permettre aux femmes d'avoir accès de façon rapide et continue à des renseignements sur la formation, la dotation et la planification des carrières.

8. ☐ Réviser et humaniser les exigences et les critères d'évaluation des postes en mettant davantage l'accent sur les aptitudes plutôt que sur les connaissances et l'expérience, de façon à permettre à davantage de femmes de postuler à des postes supérieurs.

9. ☐ Dans cette optique, il faut aussi abolir les obstacles physiques et traditionnels qui empêchent les femmes d'avoir pleinement accès aux postes sur tous les navires du ministère.

10. ☐ Il faut s'assurer qu'une proportion égale de femmes et d'hommes font partie des comités de sélection pour tous les postes à combler au MPO.

Directeur d'atelier : **Gilles Lemieux**
Rapporteuse : **Carole Audet**
Présentatrice : **Suzanne Marchand B.**

Mimi Breton

Atelier 4

Quelles mesures pouvons, d'une part, nous mettre en oeuvre au MPO pour aider le(s) parent(s) à mieux équilibrer leurs obligations de travail et leurs responsabilités personnelles et familiales et, d'autre part, pour aider le MPO à bénéficier de cette composante de la main-d'oeuvre réduisant la compression et la concentration, et augmentant la représentation.

1. ☐ Garderie – Possibilités de garderie en milieu de travail.

2. ☐ Augmentation du nombre de jours de congé pour obligations familiales – Passer de cinq à dix jours par année.

3. ☐ Prolongation du congé de maternité à six mois.

4. ☐ Retrait préventif pour questions de santé et sécurité au travail au cours de grossesse.

5. ☐ Modification du congé de paternité la fin de le rendre plus réaliste (semblable au congée maternité).

6. ☐ Révision des frais de garde lorsqu'en statut de voyage – augmentation des allocations – éliminer mono-parentale.

7. ☐ Congé sans solde (pour soins d'enfants d'âge prescolaire) avec option de retour garanti à son poste.

8. ☐ Perte de bénéfices marginaux (fonds de pension) lorsqu'il s'agit d'un congé sans solde pour garder des enfants d'âge préscolaire – Remboursement la part de l'employé ou prolongation de la période de remboursement.

Colette L'Heureux

9. ☐ Création de comités. Définition du programme, mise en œuvre, session.

10. ☐ Inventaire des employées qui sont interessées à faire carrière.

11. ☐ Suite à un concours révision du nombre de candidats et du nombre de femmes-raisons pour lesquelles aucune n'a obtenu le poste; formation.

12. ☐ Entrevue au moment d'un départ afin d'identifier les raisons qui motivent le départ.

13. ☐ Programme de planification de carrière :
    - formation;
    - suivi;
    - rotation;
    - détachement (genre programme du CAP, mais seulement pour les femmes)
    - programme de progression (p. ex. : agents des pêches – Service hydrographique)

14. ☐ Changement d'attitude :
    - flexibilité d'horaires – temps partagé;
    - consultations avec les intéressés avant de décider;
    - philosophie de gestion;
    - « à la discrétion du gestionnaire? » = Fonction publique 2000
    - amélioration de la diffusion de l'information sur les programmes de soutien existants (frais de garde, statut de voyage, nominations intérimaires)
    - démystification de l'idée que pour avancer, il faut être mobile.

Directrice d'atelier : **Mimi Breton**
Rapporteuse et présentatrice :
Colette L'Heureux

Atelier 5

Les femmes doivent-elles calquer leurs valeurs de travail et leurs attitudes sur celles des hommes pour avoir du succès au sein du ministère? Si tel est le cas, comment pouvons-nous changer la situation?

L'atelier a d'abord reformulé ces questions en trois sous-questions.

Premièrement, les hommes et les femmes travaillant au ministère ont-ils vraiment des attitudes de travail différentes? Si oui, en quoi? Le consensus était que oui, les hommes et les femmes ont des attitudes et des approches différentes.

Points positifs et négatifs :

- les femmes sont plus prévenantes;
- les attitudes des hommes se développent en bas âge, mais les rôles traditionnels sont en train de changer et les attitudes vont changer;
- les hommes accordent beaucoup d'importance à l'éducation et les femmes, à l'expérience dans le milieu de travail;
- les hommes attachent moins d'importance à un emploi parce qu'ils sont plus mobiles;
- les femmes attachent plus d'importance à un emploi parce qu'elles ont moins de possibilités d'emploi;
- il est possible que les différences existent entre personnes et non entre sexes (c'est-à-dire que certains hommes sont comme ceci, d'autres comme cela, et de même pour les femmes);
- les femmes manquent de confiance. Lorsqu'elles ont confiance en elles-mêmes, on les perçoit comme agressives. Il faut plus de femmes parmi les cadres intermédiaires;
- les femmes établissent un meilleur équilibre entre le travail et la maison, elles font preuve d'un meilleur jugement;
- les femmes pensent différemment (les liens entre l'hémisphère gauche et l'hémisphère droit du cerveau sont plus solides);
- les femmes sont moins compétitives, ce qui favorise un meilleur climat de travail;
- les femmes sont plus ouvertes, c'est-à-dire qu'elles ont moins de préjugés et moins tendance aux stéréotypes;
- les hommes sont pour le *statu quo;*
- les femmes sont moins cachottières : « l'information n'est pas le pouvoir ».

La deuxième sous-question était : « Quelles sont les conséquences de ces différences? »

Le système ou l'organisation fonctionnera mieux en puisant à même les deux ensembles de valeurs.

La gestion du temps s'améliorera en fonction de l'augmentation du nombre de femmes dans l'organisation.

Si les deux ensembles de valeurs sont acceptés, l'accès au groupe sera moins restrictif.

La moitié de nos clients et du public en général sont des femmes; par conséquent, une approche de même proportion sera plus équilibrée.

L'organisation sera plus forte et plus efficace.

Les femmes sont plus ouvertes, par conséquent les hommes craignent leur concurrence.

Les femmes sont souvent nommées à des postes SM de pure forme, sans personnel ni budget à gérer.

Quand certains postes deviennent vacants, les femmes peuvent croire que seul un homme sera considéré, ou encore que le candidat est déjà choisi et ne postuleront pas.

Lise Ménard

Les femmes se voient parfois refuser une promotion parce que la direction craint que leurs subalternes de sexe masculin ne leur causent des problèmes personnels.

Les employées de soutien se voient refuser de l'avancement à cause des tracas qu'occasionnerait leur remplacement.

Cela ne fait peut-être pas de différence, mais les hommes gestionnaires embauchent des hommes en vue d'une carrière, en considérant que les femmes vont se marier et avoir des enfants. Il faut en finir avec cette attitude.

Les règles sont en train de changer, ce qui crée un climat d'incertitude et de peur.

RECOMMANDATIONS :

1. ☐ Permettre la participation d'un plus grand nombre de personnes à ce genre d'atelier.

2. ☐ Offrir l'atelier en région, à tous les gestionnaires faisant de la dotation.

3. ☐ Obtenir des participants qu'ils s'engagent à prendre des mesures pour sensibiliser tous leurs employés lorsqu'ils retourneront au travail.

4. ☐ L'engagement doit être personnel. Déterminer ce que chacun de nous va faire.

5. ☐ Instaurer un système équitable de répartition de la formation, des nominations intérimaires, des détachements et des affectations de perfectionnement, les rendre accessibles à plus de femmes et les inscrire dans un cadre de développement de carrière pour éviter les frustrations (c'est-à-dire ne pas donner trois ans de formation à une personne pour ensuite la laisser dans le même emploi).

6. ☐ Se servir du programme existant pour agents des pêches et de celui pour l'inspection afin de permettre au personnel de soutien d'accéder aux niveaux d'agents.

7. ☐ Mettre sur pied un programme tel que celui de Wally, pour faire passer les CR et les SCY à des postes cadres intermédiaires.

8. ☐ Agir à grande échelle, s'assurer qu'ailleurs au ministère on offre également de la formation, on atteint ses objectifs et on réaffirme le principe du mérite.

9. ☐ Examiner les postes existants de CR et de SCY affectés par le changement technologique. Là où la chose est pertinente, ajouter des tâches, fonctions et responsabilités faisant appel à l'exercice autonome du jugement, permettant ainsi de reclasser ces postes au niveau AFS.

10. ☐ Faut-il un biologiste pour diriger des biologistes? Doter les postes de gestion avec des personnes possédant des compétences de gestion, et non avec des spécialistes.

11. ☐ Embaucher selon le potentiel et non selon les qualifications professionnelles.

12. ☐ Nous n'avons pas besoin d'un exercice sur les valeurs. Ce qu'il nous faut, c'est un engagement de la direction à établir un cadre fonctionnel qui se reflète quotidiennement chez les employées du MPO.

13. ☐ Endosser fermement les responsabilités, pas seulement pour la forme ou en paroles (rapport annuel).

14. ☐ Produire et porter des macarons « Wally, c'est moi! ».

15. ☐ Mettre en vigueur un programme « Évaluez votre patron ». Faire en sorte que les subordonnés évaluent la direction.

16. ☐ Élaborer des systèmes de soutien formels et informels à l'intention du personnel qualifié pour des postes tremplins et pour le personnel provenant de groupes sous-représentés.

Directrice d'atelier : **Lise Ménard**
Rapporteuse : **Nicole Deschênes**
Présentatrice : **Frances Dickson**

Atelier 6

Quelles mesures le MPO peut-il prendre pour s'assurer que la direction persévère dans son engagement à abolir les obstacles que doivent surmonter les femmes dans l'organisation?

1. ☐ C'est maintenant qu'il faut agir. Nous avons assez d'information pour nous mettre à l'œuvre.

2. ☐ L'engagement à changer doit venir de la plus haute autorité. Les cadres de tous les niveaux doivent adopter l'équité entre les sexes comme principe de travail.

3. ☐ La conférence doit être suivie d'actions concrètes.

4. ☐ Les régions devraient tenir des ateliers sur le même sujet à l'intention de tout le personnel incapable de participer à la conférence d'aujourd'hui.

5. ☐ Il faut offrir aux gestionnaires et aux surveillants des cours de sensibilisation et de perfectionnement dans ce domaine et ce, tout au long de leur carrière.

6. ☐ Il faut offrir des services de counseling, mettre sur pied des programmes d'encadrement, au besoin, et ouvrir les possibilités d'avancement à tous les niveaux. Nous voulons adopter le modèle de perfectionnement professionnel élaboré par le Service hydrographique du Canada pour identifier les aspirations des

employés et leur permettre de déterminer leurs plans de carrière.

7. ☐ Il faudrait élaborer des procédures formelles pour assurer la nomination de femmes aux affectations temporaires aux détachements, aux affectations intérimaires, etc.

Susan Steele

8. ☐ Il faut réduire ou éliminer la pratique du « parachutage » avant l'évaluation des ressources humaines locales.

9. ☐ Des femmes doivent faire partie des comités de dotation, surtout ceux qui traitent avec des candidates.

10. ☐ Le ministère doit se servir du processus d'évaluation pour estimer objectivement l'engagement des gestionnaires et leurs actions en ce qui a trait à l'équité entre les sexes. Même si certains aspects des programmes d'équité en matière d'emploi sont inclus dans les formulaires d'évaluation actuels, on ne fait qu'en parle, sans agir.

11. ☐ Il faut exiger que les priorités d'équité entre les sexes et les activités proposées soient incluses dans les documents de l'accord sur les responsabilités.

12. ☐ À l'arrivée d'une personne nouvellement engagée, il faut tenir des séances de présentation pour faire connaître à la direction les capacités et l'étendue des compétences qu'elle apporte. Il faut aussi avoir une entrevue avec chaque titulaire qui quitte son emploi, afin de déterminer les raisons du départ et les possibilités d'insatisfaction au travail.

13. ☐ Le personnel doit avoir le droit de signaler à un conseiller en orientation professionnelle, quels sont les rustres et les « dinosaures » qui créent des obstacles à la progression professionnelle des femmes, afin de pouvoir remédier aux cas de récidive constante.

14. ☐ Les gestionnaires doivent être ouverts et honnêtes avec les candidats quant aux résultats obtenus dans les concours et les autres activités de dotation et expliquer à chacun ses points forts et ses points faibles, surtout ceux qui sont en rapport avec les exigences du poste.

15. Pour tenir compte du rôle des femmes dans le soin et le soutien des enfants et des parents âgés, on doit exiger des gestionnaires qu'ils songent à des possibilités comme :
   a) ☐ les horaires souples;
   b) ☐ les emplois partagés;
   c) ☐ le travail à temps partiel;
   d) ☐ des dispositions de congé plus souples;
   e) ☐ la possibilité d'autres endroits de travail, par exemple à domicile.

16. ☐ La haute direction doit être prête à trouver les ressources nécessaires à l'appui des initiatives d'équité entre les sexes.

17. En reconnaissant les engagements familiaux, le ministère doit appuyer la prise de dispositions visant à :
   a) ☐ assurer l'accès à un système approprié de garderies;
   b) ☐ offrir des allocations pour couvrir les frais de garde d'enfants durant les voyages faits pour le compte du gouvernement;
   c) ☐ reconnaître la différence des priorités entre les régions et l'administration centrale au retour d'un congé de maternité. Les hommes devraient avoir accès à des avantages semblables, le cas échéant.

18. ☐ Le groupe de travail appuie les recommandations formulées dans le cadre de la conférence « Au-delà des apparences », à l'effet d'étendre le régime de pension de retraite et les autres avantages aux employés à temps partiel.

19. ☐ Tout engagement à changer le *statu quo* doit comprendre des programmes de formation à l'intention des candidates.

20. ☐ Il faut concevoir les programmes d'équité entre les sexes en fonction des régions et tenir ainsi compte de la moins grande souplesse que certaines régions permettent aux femmes et aux gestionnaires, en plus du fait que les catégories de postes en région sont généralement plus basses que celles de l'administration centrale pour un même travail. Il serait facile de transposer de tels programmes pour les mettre en œuvre à l'administration centrale.

Directrice d'atelier : **Susan Steele**
Rapporteur : **Pierre Paquette**

Équipe d'action

Équipe formée en vue de mettre en œuvre les recommandations formulées à la conférence de Cornwall

Le sous-ministre a chargé François Pouliot, SMA principal, de mettre en œuvre les recommandations formulées au cours de la conférence de Cornwall. C'est sous sa direction qu'un groupe de travail, présidé par Bruce McDonald, directeur des Pratiques de gestion, élaborera un plan d'action destiné à mettre en œuvre chaque recommandation jugée réalisable. Lise Ménard, gestionnaire des Communications, détachée par la directrice générale des Communications, a travaillé à plein temps pour former le groupe de travail, dont le mandat sera de rédiger des règlements régissant la mise en œuvre des recommandations.

L'équipe compte également les personnes suivantes : David Knowles, directeur adjoint intérimaire, Analyse sur les marchés; Fran Schissler, adjointe exécutive au SMA principal; Sharon Leonhard, directrice des Communications, Centre et Arctique; et Mimi Breton, conseillère principale, Nord québécois et mammifères marins. L'équipe comptera de nouveaux membres provenant des régions qui ne sont pas encore représentées, entre autres Terre-Neuve, Scotia-Fundy, le Golfe et le Pacifique.

Les membres de l'équipe ont déjà amorcé le travail de mise en œuvre des recommandations et le Groupe de travail passera en revue les éléments suivants au cours des prochaines semaines :
a) le nom des personnes que le SMA principal devrait envisager au sein du groupe de travail;
b) le classement par catégorie des diverses recommandations formulées au cours de la conférence de Cornwall afin de déterminer les chevauchements et d'établir les domaines fonctionnels de responsabilité;
c) l'élaboration d'un plan d'action préliminaire qui pourra être étudié par le Groupe de travail pour ensuite être soumis à l'approbation du SMA principal; et
d) les noms d'autres employés désireux de participer à l'étude de faisabilité des recommandations.

Tous les employés du MPO seront tenus régulièrement au courant de l'état des travaux du groupe de travail.

Suzanne Marchand B.

« Un esprit de collégialité régnait parmi les participants. »

Suzanne Marchand B., bactériologiste responsable des laboratoires pour la Direction de l'inspection à Sept-Îles (région du Québec), se dit très contente d'avoir participé à la conférence tenue à Cornwall les 11, 12 et 13 juillet derniers et d'avoir pu y apporter sa contribution personnelle.

C'est d'ailleurs avec beaucoup de reconnaissance qu'elle relate que ***Denis Martin,*** directeur général de la région du Québec, et les gens de son secteur ont pris les dispositions nécessaires pour qu'elle puisse assister à ces trois jours. En effet, Suzanne avait dû renoncer à faire le voyage en raison d'une surcharge de travail.

« Lorsque j'ai reçu l'invitation pour la conférence, j'ai trouvé fantastique que l'on fasse enfin quelque chose pour la situation des femmes au MPO. » Cette lueur d'espoir que Suzanne a perçue à la réception de l'invitation ne

s'est pas éteinte. Comme elle le fait remarquer, malgré l'horaire très chargé, un esprit de collégialité régnait parmi les participants.

Les gens participaient en tant que personnes. C'est comme si le fonctionnariat était tombé et avait cédé la place à la personne et à son vécu. L'ambiance était propice à la discussion, aux échanges et à la camaraderie !

Suzanne qualifie cette rencontre de très enrichissante. « Cette conférence nous a donné l'occasion d'être en contact avec des gens occupant des postes très variés de tous les niveaux. Cela nous a permis de voir d'un œil nouveau les problèmes soulevés. »

Les gens du comité organisateur ont mis beaucoup de leur temps et de leur énergie. Ils se sont impliqués et ont su y mettre une touche à la fois professionnelle et personnelle.

Suzanne soulève toutefois une lacune ou un point à améliorer pour les conférences futures : l'interprétation. Certains intervenants anglophones parlaient très vite de sorte que les interprètes ont été forcés à plusieurs reprises de s'excuser de n'avoir pu capter des parties d'information.

Suzanne se dit très heureuse des engagements pris par Peter Meyboom, sous-ministre des Pêches et des Océans. Pour elle, cela dénote un changement important dans les mentalités et une volonté de la haute direction de participer activement à cette cause.

Suzanne Marchand B. est une femme très active. Elle prend part à des activités communautaires dans sa région, les organise et trouve le tour de prendre des cours pour compléter un certificat en administration et en gestion de prospective du travail.

Son travail lui tient à cœur et elle apprécie beaucoup l'équipe du bureau de Sept-Îles.

« La collaboration des gens ici est formidable et l'atmosphère, extraordinaire. »

Suzanne vit à Sept-Îles avec son mari Jean-Yves et sa fille Dominique âgée de neuf ans.

John Lark

« J'ai constaté qu'il y avait un engagement vis-à-vis les objectifs de la conférence. »

John Lark a été délégué à la conférence « Au-delà des apparences » afin d'établir la profondeur de l'engagement particulièrement solide des employés de tout le ministère envers les objectifs de la conférence qui ouvriront des portes et assureront une vision plus claire des objectifs et des réalisations.

« Il y avait à la conférence des gens qui, indépendamment du poste qu'ils occupent, de leur sexe ou de l'emplacement géographique de leur lieu de travail, étaient engagés à l'atteinte d'un meilleur équilibre au sein du ministère », dit le chef des Opérations de pêche au Sud, à la Direction générale des pêches dans le Pacifique et en eaux douces.

« À cet égard, je comprends beaucoup plus de choses que je ne comprenais auparavant. »

John a trouvé que l'interaction des participants a été la partie la plus instructive de la conférence.

L'exposé de Wally Clare, du ministère des Consommat eurs et des Sociétés, l'a aussi particulièrement impressionné « en raison de la vision très claire et de l'engagement qu'il a présentés ».

John ne tarit pas d'éloges non plus pour le travail accompli sur place par Judy Maki, l'une des organisatrices de la conférence. « À mon avis, il aurait été très difficile de faire mieux. Judy a résolu beaucoup de problèmes dont les participants ne se sont jamais rendu compte. C'est là ce qu'un bon organisateur doit parvenir à faire. »

À l'instar de nombreux autres participants, John aurait aimé avoir davantage l'occasion de discuter entre employés. « Nous avions une représentation de tous les secteurs du ministère comme je n'en ai jamais vu depuis que j'y suis entré en 1974 ».

John Lark est originaire de Toronto et détient un baccalauréat et une maîtrise en sciences (biologie des pêches) de l'Université de Toronto.

Il a réalisé son « objectif le plus cher » lorsqu'il est entré au service du ministère des Pêches et des Océans à l'Institut des eaux douces, « un centre d'excellence et un centre d'engagement qui m'attirait pour ces raisons ».

Il est venu s'établir à Ottawa en 1981 lorsqu'on lui a donné l'occasion de travailler à la Direction de la gestion de l'habitat du poisson; en 1988, il a été promu au poste qu'il occupe actuellement.

John est marié à Eva Jane, courtier d'Ottawa, et le couple a une fille, Katie, âgée d'un an.

Roberta York

« Je repars plus optimiste que je ne l'étais à mon arrivée. »

Roberta York, qui est spécialiste de l'évaluation des normes à l'Institut des eaux douces de Winnipeg, se dit plus optimiste maintenant qu'avant la conférence « Au-delà des apparences » parrainée par le ministère.

« Cela fait 17 ans que je travaille pour le ministère des Pêches et des Océans, et je dois dire qu'aucune femme ne peut travailler dans le domaine scientifique et ne pas être sensibilisée à la situation des femmes en milieu de travail », fait-elle remarquer.

Mme York dit qu'elle a été plus chanceuse que bien d'autres femmes dans la fonction publique en raison de sa spécialité. « C'est un domaine unique en son genre et il n'y a pas beaucoup de gens qui possèdent la formation requise pour y travailler. »

Bien que Mme York ait déjà participé à des ateliers et à des conférences sur la situation des femmes dans le milieu du travail, elle a beaucoup appris à cette conférence. « J'ai été surprise de constater qu'à cet égard, le MPO fait encore plus piètre figure que la fonction publique en général. »

Elle croit que les résultats positifs de la conférence dépendent de la mise en œuvre des trois facteurs suivants :

- l'application véritable du principe du mérite;
- la possibilité de formation offerte à tous les employés équitablement et la « planification créatrice » de la formation;
- l'encouragement véritable de l'initiative personnelle.

« Sans initiative personnelle, les deux autres facteurs n'existent plus », affirme-t-elle. Les trois facteurs sont essentiels. Toutes les recommandations présentées à la conférence s'y résument.

Mme York considère que la conférence a été excellente et a apprécié tous les exposés. Elle aurait cependant souhaité qu'elle dure une demi-journée de plus afin que les participants aux ateliers aient la chance de se réunir encore une fois pour une seconde ronde de discussions.

Que pense-t-elle maintenant de ce que l'avenir réserve aux femmes travaillant au MPO? « Je suis sortie de la conférence en pensant avec optimisme à l'avenir des femmes au sein du ministère. »

Roberta York a été élevée à Winnipeg et a obtenu un baccalauréat spécialisé en économie domestique et une maîtrise en évaluation sensorielle de l'Université du Manitoba.

Elle est entrée au ministère des Pêches et des Océans il y a 17 ans en qualité de chimiste et a toujours travaillé à l'Institut des eaux douces. Elle occupe son poste actuel depuis environ cinq ans. Bien qu'elle participe à des travaux de recherche particuliers, son activité principale est l'élaboration et la réalisation de programmes de formation nationaux dans le domaine de l'inspection.

Frank Slade

« Je comprends maintenant la profondeur du problème. »

La conférence « Au-delà des apparences » parrainée par le ministère des Pêches et des Océans a amélioré la compréhension qu'avait ***Frank Slade*** de l'ampleur des obstacles que les femmes doivent surmonter sur le marché du travail.

C'est là une constatation qu'a faite avec surprise le directeur de la Direction des ports et infrastructures de la région de Terre-Neuve à l'issue de la conférence.

L'autre surprise a été l'accueil chaleureux que lui ont réservé les autres participants. « J'ai déjà assisté à des réunions qui portaient sur le même thème et certains participants semblaient me tenir responsable de la situation. Mais à cette conférence, tous les participants ont fait preuve de courtoisie. »

M. Slade dit qu'il a beaucoup appris à cette conférence à laquelle il s'est présenté sans aucune préparation, remplaçant à la dernière minute le directeur général régional qui devait se rendre à une réunion du Comité consultatif du poisson de fond de l'Atlantique.

Frank a non seulement apprécié les conférenciers, mais aussi le « sens du dialogue dont ont fait preuve les personnes venues de différentes parties du pays et travaillant dans différents domaines ».

Il a aussi trouvé l'endroit – un centre de formation – plus propice qu'un hôtel au bon dialogue.

Il entrevoit des résultats très positifs, en particulier grâce à l'engagement pris par le sous-ministre Peter Meyboom.

« Sans ce genre de leadership, les gens optent pour le *statu quo*, c'est-à-dire qu'ils continuent de faire comme ils ont toujours fait », fait observer M. Slade. « Si le sous-ministre était demeuré dans l'ombre, sans prendre d'initiative, je ne serais pas aussi optimiste. Mais il nous a expliqué clairement ce qu'il attendait de nous, il a formé un comité d'action et il a promis de publier les recommandations. »

S'il n'a été en désaccord avec aucun des participants, Frank a trouvé quelque peu injuste l'affirmation selon laquelle le MPO est le pire ministère au niveau de l'avancement des femmes.

« La plupart de nos postes de gestion ne sont pas des emplois de bureau de 9 h à 17 h; ils exigent de longues heures de travail, des déplacements et de longs moments loin du foyer, fait-il observer. Les femmes qui ont des familles ne sont pas toujours attirées par ces postes. »

Originaire du village de North Harbour – population de 110 habitants – à Placentia Bay, Frank Slade a fréquenté une école où les élèves de 11 niveaux étudiaient simultanément dans la même pièce. Entré au ministère en 1963, il a pris un congé de 1966 à 1970 pour étudier en vue de l'obtention d'un baccalauréat en sciences à l'université Memorial.

Il habite St-John's avec sa femme Ruby. Leurs deux fils, Trent et Shawn, habitent aussi St-John's tandis que leur fille, Glenys, vit aux États-Unis.

Le travail de Frank ne lui laisse pas beaucoup de temps pour s'adonner à son sport favori, la navigation de plaisance. Il est copropriétaire d'un bateau de plaisance de 12 mètres avec certains membres de sa famille.

Debra Hughes

« J'ai vraiment beaucoup d'espoir en l'avenir. »

Depuis la conférence intitulée « Au-delà des apparences », ***Debra Hughes*** est très optimiste quant à l'avenir des femmes au sein du ministère des Pêches et des Océans.

« Les dirigeants ont reconnu qu'il y a un problème et ils sont prêts à aborder la question », dit Debra, agent des pêches travaillant à Queen Charlotte, en Colombie-Britannique.

Debra soutient qu'elle est sortie de la conférence réconfortée parce que « certaines des plus grandes craintes que j'entretenais au sujet de ma carrière dans la fonction publique ont été reconnues ».

Bien qu'elle ait trouvé l'ensemble de la conférence intéressante et instructive, et ce, dès le début avec l'allocution de Jocelyne Côté-O'Hara, c'est l'atelier qu'elle a le plus apprécié.

« Mon poste est classifié au niveau GI2 et voilà que j'étais assise aux côtés de membres de la haute direction, m'adressant directement à eux, leur faisant part de mes préoccupations et de mes idées pour résoudre certains problèmes très abstraits. »

« J'ai pu parler ouvertement à des gens de différents niveaux de la direction et connaître leurs impressions directement. »

C'est avec optimisme que Debra parle des recommandations qui ont découlé de la conférence. « Les problèmes ont été abordés. La roue a commencé à tourner. On ne retournera plus en arrière. »

Mais elle souligne que les employées devront prendre personnellement des initiatives pour « trouver quels sont leurs intérêts et leurs aptitudes » et se fixer des objectifs en conséquence. « On ne peut laisser le ministère tout faire pour nous. »

Debra est d'avis que la question est complexe, et qu'elle supposera des changements d'attitude, ce qui n'est jamais facile.

Selon elle, le MPO arrive derrière les autres ministères au niveau de l'embauche des femmes, en partie parce que les femmes n'ont jamais été encouragées à jouer un rôle dans les professions non traditionnelles.

« Les attitudes devront changer à un âge très tendre, soutient Debra. Nous devons commencer tôt à la maison, et poursuivre à l'école. »

Au cours de sa carrière, elle a dû elle-même surmonter de nombreux stéréotypes sur le rôle des femmes. Debra a grandi à Burnaby, en Colombie-Britannique, et détient un baccalauréat en géographie de l'Université de la Colombie-Britannique. Avant d'entrer au MPO en qualité d'agent des pêches en février 1987, elle a travaillé comme géographe et ses tâches consistaient à tracer des cartes de l'écosystème et à dresser des inventaires biophysiques. Elle a aussi été naturaliste pour le ministère des Parcs de la Colombie-Britannique. Elle a également travaillé à Hay River, dans les Territoires du Nord-Ouest, comme membre d'une équipe de surveillance ainsi que dans une usine de traitement du poisson. Sa carrière a été jalonnée de postes dans des domaines non traditionnels, dont la mécanique des bicyclettes, l'aménagement de sentiers et le travail dans la construction.

Elle adore le grand air, les excursions en pleine nature sac au dos, le ski, le cyclisme, le kayac et l'observation des oiseaux.

Depuis qu'elle est au service du MPO, elle a travaillé à Coquitlam pendant quatre mois, puis à la Division des pêches hauturières pendant deux ans. Elle a ensuite déménagé à Queen Charlotte où elle a travaillé aux côtés de six agents des pêches de sexe masculin, « tous des types épatants », affirme-t-elle.

Anne Turcotte

« J'ai hâte de voir les résultats prendre forme: »

« La conférence 'Au-delà des apparences' était un sujet qui m'intéressait beaucoup. »

Anne Turcotte, technicienne au Centre de mise en valeur des salmonidés de Charlo, au Nouveau-Brunswick, surtout travaille avec des hommes et a su apporter à la conférence le genre de situation qu'on voulait mettre en évidence.

« Ma curiosité était grande face aux préoccupations qu'on allait soulever au cours de ces trois jours. Cependant, je ne savais pas vraiment à quoi m'attendre. »

Anne a trouvé la conférence très satisfaisante. « J'ai reçu beaucoup d'information importante et j'ai aussi pris conscience que je n'étais pas la seule dans ma situation. »

Une recommandation qui lui tient à cœur plus particulièrement et qui ne s'adresse pas qu'aux femmes mais plutôt à l'individu, est l'implantation d'un programme de progression de carrière. Très ambitieuse de nature, Anne sent que ce programme aidera à ouvrir d'autres possibilités d'avancement.

La conférence, qu'elle a qualifiée de très positive, lui a donné des ailes, une motivation et de l'énergie pour retourner au travail.

« Pour moi, savoir que je ne suis plus limitée, qu'il y a possibilité d'avancement au sein même du ministère, c'est stimulant et important car je veux toujours aller plus loin et relever de nouveaux défis. »

Anne a su contribuer très positivement aux discussions de son atelier surtout lorsque celles-ci portaient sur les droits de la mère de famille (situation de voyage, garderie, etc.) étant une nouvelle maman elle-même.

Pour ce qui est de l'ambiance de la conférence, Anne n'hésite pas à dire qu'elle a apprécié l'accueil

chaleureux. « Les accommodations étaient très bien, les repas, délicieux, l'accueil, et super ! »

De plus, elle se considère privilégiée d'avoir eu la chance de rencontrer tant de gens et de faire de nouvelles connaissances.

« Je me demande un peu ce qu'il va arriver, mais j'ai très hâte de voir les résultats de cela et j'espère que la majorité des recommandations se réaliseront. »

Anne, qui a fait son cours en pisciculture à St-Andrews, travaille à Charlo pour le ministère depuis cinq ans. C'est dans ce coin un peu isolé qu'elle voit à l'élevage des salmonidés et c'est aussi là où, pour transmettre un facsimilé, il faut communiquer avec le plombier en haut de la côte !

Anne vit à Charlo avec son trésor de petite fille, comme elle l'appelle fièrement. Naomie n'a que 7 mois.

Joan Broussard

« Mon attitude a changé de façon radicale. »

Chef des services administratifs de la région Scotia-Fundy, ***Joan Broussard*** avoue que la conférence « Au-delà des apparences » l'a fait radicalement changer d'attitude.

« Je n'avais pas eu d'obstacle à surmonter au cours de ma carrière et je ne me sentais pas la cible de discrimination du fait que je suis une femme, dit-elle. Mais les statistiques et les situations vécues dont nous avons parlé pendant la conférence m'ont sensibilisée pour la première fois aux obstacles qui se dressent devant les femmes dans la fonction publique. »

« Les statistiques indiquent que les femmes avancent rapidement jusqu'au niveau AS-3, mais que pour beaucoup d'entre elles le programme s'arrête là. »

Joan a confiance en l'avenir, mais avoue qu'il reste encore beaucoup de boulot à abattre non seulement au plan des attitudes à changer, mais aussi au niveau de la sensibilisation des gens aux méthodes et systèmes déjà en place pour aider les employés dans leur carrière — comme le programme de détachement en cours d'emploi et les programmes d'équité en matière d'emploi.

« Par exemple, beaucoup d'employés ne savent pas qu'ils peuvent se faire livrer les annonces de concours à leur bureau s'ils en font la demande », fait-elle remarquer.

Elle souligne cependant que les femmes ne veulent pas de postes bidons. « Nous ne voulons pas de traitement de faveur, mais des possibilités de carrière justes et équitables fondées sur le mérite. »

Joan a trouvé la conférence « tout simplement formidable » et se dit privilégiée d'y avoir assisté.

« La conférence était bien organisée et les conférenciers, très compétents. J'aurais cependant aimé avoir plus de temps à la fin pour assister à un autre atelier où l'on aurait discuté ensemble de nos impressions avant de retourner dans nos régions. »

C'est avec plaisir qu'elle a écouté l'allocution de clôture, au cours de laquelle le sous-ministre s'est engagé, au nom du MPO, à apporter des changements. Elle espère que cet engagement sera appuyé par une portion du financement promis et des années-personnes requises afin de mettre en œuvre les changements proposés.

Originaire de Halifax, Joan Broussard a récemment terminé des études en vue de l'obtention d'un certificat en administration des affaires à l'université Saint-Vincent. Elle est au service de la fonction publique fédérale depuis 1974 alors qu'elle entrait au ministère des Travaux publics comme commis au courrier.

Elle est ensuite passée au ministère des Pêches et des Océans pour occuper un poste de préposée junior aux achats, puis au ministère des Approvisionnements et des Services à titre d'agent des contrats, pour enfin revenir aux Pêches en qualité de chef de l'administration des contrats pour les Sciences et les levés océaniques dans l'Atlantique. En 1983, elle a été nommée chef intérimaire des services administratifs dans la région Scotia-Fundy et a gagné le concours en vue de l'obtention du poste en 1988.

Rétroaction

Cent soixante-trois employés du MPO provenant de tous les coins du pays ont participé à la conférence de Cornwall. Voici ce que certains d'entre eux avaient à dire.

Les conférenciers qui ont gracieusement accepté notre invitation à venir nous faire part de leurs expériences, s'attaquer aux problèmes et faire des recommandations au sujet des obstacles à l'emploi des femmes ont tous reçu la mention d'excellence. « tous les conférenciers ont été excellents et intéressants; ils on démontré qu'ils étaient des spécialistes de leur domaine » a remarqué un participant. D'autres ont trouvé cependant que la conférence aurait pu profiter de périodes de questions plus longues. « Les échanges d'information, les discussions, les échanges d'idées et les débats ont été très enrichissants. »

« Les ateliers ont donné des occasions d'interaction générale parmi les membres de diverses régions. » De nombreaux participants ont remarqué à quel point ils avaient apprécié la rencontre avec des employés d'autres régions.

« Je crois que la grande diversité de classification, l'âge, etc. ont rendu cet événement unique en son genre et en raison de cela, les opinions exprimées touchaient toute une gamme de sujets. Il était intéressant de voir comment un commis et un gestionnaire peuvent avoir des perspectives diamétralement opposées sur un même sujet, et quand même pouvoir trouver un terrain d'entente au fil des discussions. »

Les conférences de cette nature sont importantes. Elles permettent aux employés de participer à des décisions qui engagent leur avenir et atténuent la perception d'une direction qui refuserait aux subalternes la participation aux discussions. Elles constituent un des meilleurs remontants lorsque le moral des troupes est bas. La conférence a permis aux employés d'en apprendre plus à propos du ministère, de ses responsabilités et des devoirs de chacun, d'un bout à l'autre du pays.

Les observations et les suggestions cherchant à amélior les atteliers à venir ont été vivement appréciées, entre autres celles touchant l'importance de la représentation des membres de la direction, la mise sur pied de plus petits groupes de travail, volume d'information accru de la part d'autres organismes et une annonce plus à l'avance des conférences pour mieux se préparer et en assurer ainsi le succès.

Les participants ont aussi exprimé l'espoir que les recommandations formulées soient bien prises en considération et éventuellement mises en œuvre. « Les *gestes* qui seront posés en conséquence et les preuves de la mise en œuvre de programmes et de mesures seront essentiels. »

La conférence a remporté un franc succès et selon tous les participants, elle s'est avérée un effort valable pour établir de objectifs positifs afin d'encourager la représentation des femmes au sein de la main-d'œuvre active et de reconaître leurs réalisations.

« J'ai grandement apprécié. La conférence m'a sensibilisé au fait que beaucoup de femmes vivent des problèmes de carrière qu'il y a moyen de régler, pourvu que tous s'y attaquent de concert. »

« Cette conférence était un moyen de sensibiliser les gens aux problèmes auxquels doivent faire face les femmes dans leur travail. Il faudra du temps avant de pouvoir constater des progrès, mais d'autres conférences de ce genre ne pourront contribuer à accélérer le processus. »

« C'est un bon début, et j'espère que cela continuera. Ce que j'aimerais sentir, c'est que la conférence n'était pas seulement une façon de parler du problème, et qu'elle mènera à un engagement sérieux et à long terme de la haute direction et des cadres intermédiaires en vue d'abolir les obstacles rencontrés par les femmes. »

Le coin des lecteurs

Au tout début, nombreux étaient les participants qui se montraient quelque peu sceptiques. Mais cette attitude a changé de façon notoire au cours de la conférence, surtout lorsque les échelons supérieurs ont renforcé leur engagement, encourageant les employés à ne pas sous-estimer leur influence et leur suggérant comment diffuser et mettre en œuvre les recommandations formulées.

J'aimerais ajouter que j'ai toujours constaté qu'un effort important pouvant possiblement devenir constructif était déployé dans le cadre de l'exercice de 1987 sur les valeurs. Cet exercice reconnaissait et réaffirmait l'importance des employés du MPO qui méritent un traitement équitable. De telles définitions des valeurs devraient avoir jeté les bases ou établi le cadre des questions d'équilibre entre les sexes dont nous parlons aujourd'hui. Malheureusement, quelques complications qu'on aurait presque pu prévoir sont survenues dans le cadre du processus; ces complications ont été réglées par différents échelons de la direction, et les messages provenant des échelons inférieurs et supérieurs se sont trouvés pris au milieu.

Grâce au grand nombre de personnes que vous avez pu rejoindre directement au cours de la conférence intitulée « Au-delà des apparences », l'avenir semble plus rose. Je crois toutefois que les deux initiatives entreprises, celle sur les valeurs et la conférence, devraient être considérées et mises en œuvre en faisant allusion l'une à l'autre. J'espère que de cette façon, les valeurs seront reconnues comme quelque chose de réel et de crédible qui englobe et promeut des objectifs précis concernant les femmes. Cette approche peut aussi constituer une protection contre les réactions antiféministes.

Les dinosaures cyniques dont parlait Wally Clare sont vraiment improductifs et de plus en plus difficiles à tolérer. Grâce aux encouragements (ou aux coups de pouce) continus des échelons supérieurs et aux messages bien sentis et articulés des échelons inférieurs, nous pourrons assurer et accélérer leur rééducation ou leur remplacement graduel. C'est là, à mon avis, une mesure indispensable si l'on veut apporter les changements désirés à notre « culture organisationnelle ».

Eberhard Scherer

La Direction générale du personnel a distribué en juin dernier des exemplaires de la troisième édition du livret de données sur les ressources humaines intitulé *Aperçu démographique du ministère des Pêches et des Océans*.

Au cours de la conférence « Au-delà des apparences », j'ai suggéré que l'on ajoute au livret des « données de référence » qui permettent aux gestionnaires et au ministère dans son ensemble de mesurer le changement et, partant, notre rendement pour ce qui est de l'équité en matière d'emploi. Bien que la diffusion des données pour l'année de référence puisse exiger une main-d'œuvre importante, ce travail une fois accompli le serait pour de bon.

À titre d'information, je vous annonce que j'ai présenté la troisième édition du livret de la Direction générale du personnel à quelque 15 membres du personnel des régions et de l'administration centrale qui assistaient à l'atelier. Un seul participant en connaissait l'existence et il a avoué ne jamais l'avoir lu (il l'avait classé sans le faire circuler parmi son personnel). Serait-il possible de publier au moins une partie des données dans *PISCES*, accompagnées des renseignements sur la possibilité de se procurer le livret lui-même?

Iona Price

J'aimerais vous adresser, ainsi qu'à toute votre équipe, mes plus sincères félicitations pour la façon dont vous avez organisé la conférence intitulée « Au-delà des apparences ».

Il a été très encourageant de constater l'intérêt pour les gens et pour les questions à résoudre ainsi que l'esprit positif dont ont fait preuve les participants tout au long de la conférence.

Ciuineas Boyle

Liste des participants

Région de la Capitale nationale

Acheson, Sheila
Audet, Carole
Barrette, Miche-Line
Beaulac, Claire
Bolduc, Paul André
Boudreau, Jean Claude
Boyce, Norbert
Boyle, Ciuineas
Chandonnet, Jean
Charlebois, Michel
Cowan, Kate
Cruise, Sandra
Deschênes, Nicole
Doubleday, Bill
Erwin, Doris
Flansberry, June
Fraser, Miriam
Gaudreault, Anne
Gauthier, Michele
Grogan, Maggie
Guruprasad, Maureen
Joanisse, Louise
Johnstone, Colleen
Kent, Jim
Knowles, David
Lapointe, Esther
Lark, John
Lasher, Valerie
Laviolette, Madeleine
Lawlor, Mike
Lemieux, Gilles
Lemieux, Ron
Lyons, Judy
Maki, Judy
Manson, Sheryl
McDonald, Bruce
Mellano, Grace
Ménard, Lise
Meyboom, Peter
Morrissey, Brian
Muir, Doreen
O'Shea, John
Paquette, Pierre
Poetsche, Thomas
Pratt, Joan
Price, Iola
Quintal-McGrath, Joyce
Robichaud, Sylvia
Rocque, Susan
Schissler, Fran
Smith, Darlene
Sullivan, Gerry
Tatasciore, Lisa
Thomas, John
Thomas, Mary
Traversy, Karen
Van Den Borre, Marc
Zito, Jim

Région du Golfe

Atwin, Keith
Bernard, Gisèle
Bouchard, Nicole
Chadwick, Mike
Cormier, Alphonse
Gaudet, Emélia
Léger, Claude
Lévesque, Paulette
Myers, Ruth
Richard, Carole
Robichaud, Louise
Smith, Janet
Turcotte, Anne
Walsh, Alfred

Région du Québec

Alie, Gilles
Bailey, Richard
Blanchette, Louis
Bossé, Lucie
Cormier, Jacinthe
Denis, Josette
Dubé, Viateur
Farndon, Pierrette
Gervais, Jean-Marie
Lachance, Jean-Guy
L'Heureux, Colette
Martin, Denis
Morneau, Renée
O'Connor, Noella
Savage, Louise

Région Scotia-Fundy

Broussard, Joan
Coulton, Nancy
Crossland, Kim
d'Entremont, Paul
Grant, Paula
MacDonald, Barry
Maclean, Al
Makin, Roberta
McLean, Jane
Morse, Roger
Murray, Philomena
Pendleton, Tina
Peterson, Ingrid
Ross, Peter
Rumley, Elizabeth
Scattolon, Faith
Simms, Judy
Thibault, Yvon
Van Trottier, Tanya
Watson-Wright, Wendy
Young, Rick

Région de Terre-Neuve

Bruce, Bonita
Bungay, Brenda
Flynn, Helen
Kennedy, Karen
Mathisen, Anne Lis
Melendy, Cecelia
Phelan, Doug
Pittman, Kathleen
Pynn, William
Ray, Sankar
Slade, Frank
Thistle, Alex
Wiseman, Robert
Yetman, Carmelita

Région du Pacifique

Aweryn, Barbara
Beamish, Dick
Birch, Margaret
Bouskill, Carol
Brownlee, Stephen
Devlin, Ian
Dickson, Francis
Gibson, Al
Glover, Kate
Groves, Linda
Harvey, Tracy
Hohn, Jeri
Hughes, Debra
Lacey, Gary
Lee, Frank
Leonhard, Sharon
Martin, Jane
Masson, Colin
McLaurin, Sandy
Nadeau, Michelle
Perry, Ted
Sandercock, Keith
Schubert, Leslie
Steele, Susan
Taylor, Nick
Valliant, Hilary
Van Tine, Jim
Withler, Ruth

Région du Centre et de l'Arctique

Anderson, Laura
Ayles, Burton
Beal, Bert
Dheere, Jacqueline
Fredette, Judy
Gibson, Jim
Glowacki, Donna
MacDonald, George
Ralph, Karen
Richards, Bruce
Scherer, Eberhard
York, Roberta

Les membres du comité organisateur – Claire Beaulac (Communications), Gilles Lemieux (Personnel), Lise Ménard (Communications), Nicole M. Deschênes (Communications), Pierre Paquette (Communications) et Judy Maki (Conference Secretariat, P&PP).

Think Recycling!

Pensez à recycler !